



HAL
open science

**L'impact des politiques de ressources humaines sur le
développement de l'intelligence économique dans le
secteur public des Télécommunications en Algérie.
Etude empirique.**

Souhil Dr Fekir

► **To cite this version:**

Souhil Dr Fekir. L'impact des politiques de ressources humaines sur le développement de l'intelligence économique dans le secteur public des Télécommunications en Algérie. Etude empirique.. Gestion et management. Ecole des Hautres Etudes Commerciales d'Alger, 2016. Français. NNT : 2016CRST3418 . tel-01390993

HAL Id: tel-01390993

<https://hal.science/tel-01390993>

Submitted on 15 Nov 2016

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.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER

EHEC

Thèse pour l'obtention du doctorat es sciences

commerciales

Thème :

**L'impact des politiques de ressources humaines sur
le développement de l'intelligence économique dans
le secteur public des Télécommunication en Algérie :
étude empirique**

Elaboré par :

FEKIR Souhil

Directeur de thèse :

BOUGHACHICHE Sebti

Composition du Jury :

Pr. CHABANI Smain (EHEC)

Président

Dr. BOUGHACHICHE Sebti (EHEC)

Rapporteur

Pr. BOUKHATEM Mustapha (EHEC)

Examineur

Pr. DJEMAA Hassiba (EHEC)

Examinatrice

Pr. DAHIA Abdelhafid (ESC)

Examineur

Pr. LATRECHE LEZHAR (ESC)

Examineur

Soutenu le :03 Février 2016

Remerciements

Je dois remercier avant tout ALLAH le tout puissant.

Je remercie monsieur BOUGHACHICHE Sebti, maitre de conférences à l'école des hautes études commerciales d'Alger, qui a bien voulu être rapporteur de cette thèse. Je le remercie pour le temps qu'il a consacré pour la lecture de cette thèse, et pour toute l'intention qu'il nous a donnée durant la préparation de notre travail.

Je tiens à remercier le personnel du secteur public des Télécommunications d'avoir accepté de participer à ce travail de recherche et de remplir le questionnaire.

Je garde pour la fin les personnes de mon cœur. Je ne cesserai donc de remercier mes parents pour leur amour et soutien, ma femme pour son encouragement, et à tous mes amis, frères et sœur.

Sommaire

Remerciements.....	i
Sommaire.....	ii
Liste des figures.....	vi
Liste des tables.....	ix
Introduction générale.....	1
Chapitre un : l'intelligence économique et la gestion des ressources humaines : conception et pratiques	23
1.2 L'intelligence économique.....	24
1.3 La gestion des ressources humaines.....	63
1.4 Résumé.....	109
Chapitre deux : méthodologie de la recherche.....	110
2.1 Introduction.....	110
2.2 La conception de la recherche.....	110
2.3 La démarche de l'étude empirique et les méthodes d'analyse des résultats.....	111
2.4 L'échantillonnage et la validité externe de la recherche.....	114
2.5 La fiabilité et la validité de la recherche.....	125
2.6 L'instrument de mesure.....	130

Chapitre trois : résultats de la recherche.....	199
3.1 Introduction.....	199
3.2 Les résultats.....	201
Conclusion générale.....	224
Bibliographie.....	233
Table des matières.....	244
Annexes.....	249

Index des figures

Figure 1	: Segmentation des besoins en information selon la position hiérarchique du décideur (R. Reix, 2000).....	29
Figure 2	: Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur (M. Porter, 1980).....	30
Figure 3	: Evolution de la surveillance-firme (Ph. Baumard, 1991).....	38
Figure 4	: Les évolutions caractérisant l'économie mondiale (Idem).....	39
Figure 5	: Model canonique de la veille (CIGREF, 2005)	51
Figure 6	: L'amplitude des signaux et le degré de liberté de la firme (De Guerny et Delbec)	53
Figure 7	: La valeur de l'information CIGREF.....	59
Figure 8	: La pyramide d'hierarchisation des besoins (Maslow, 1943)	71
Figure 9	: Le sous modèle impact de la satisfaction et la motivation sur l'adoption de l'intelligence économique.....	75
Figure 10	: Le premier scénario, la dissatisfaction et la non/démotivation des travailleurs aboutit à l'échec de l'intelligence économique.....	75
Figure 11	: Le deuxième scénario, la satisfaction et la motivation des travailleurs aboutissent au succès de l'intelligence économique.....	76
Figure 12	: L'impact de la motivation et la satisfaction durable et non durable sur l'implication des travailleurs dans le projet d'intelligence économique.....	77
Figure 13	: L'appréciation de « <i>Forced Distribution</i> ».....	84
Figure 14	: Le sous modèle impact de la formation sur l'adoption de l'intelligence économique	88
Figure 15	: L'impact de la formation durable, et les formations spécifiques sur l'implication des travailleurs dans le projet d'intelligence économique.....	89
Figure 16	: La communication, espace et temps (R. Reix, 2000).....	91

Figure 17 : L'impact de la combinaison de la communication formelle et la communication formalisée sur l'implication des travailleurs dans le projet d'intelligence économique.....	94
Figure 18 : Le sous modèle impact de la communication sur l'adoption de l'intelligence économique.....	95
Figure 19 : L'impact de la communication durable et la communication liée au projet d'IE sur l'implication des travailleurs dans le projet.....	96
Figure 20 : Le sous modèle impact de l'environnement interne sur l'intelligence économique.....	99
Figure 21 : L'impact de la combinaison de la vision des travailleurs sur leurs collaborateurs et leurs caractéristiques réelles sur leur implication dans le projet d'intelligence économique.....	100
Figure 22 : Les sources d'information de l'intelligence économique, Fehringer D., Hohhof B., Johnson, 2005/2006, scip.org).....	105
Figure 23 : Le temps consacré à l'intelligence économique (Idem).....	106
Figure 24 : L'intelligence économique, le budget et la taille de l'organisation (Idem).....	107
Figure 25 : La démarche de l'étude empirique et des analyses des résultats....	113
Figure 26 : La description de la méthode d'échantillonnage.....	117
Figure 27 : La démarche de la recherche (Thiétart et coll., 2003).....	118
Figure 28 : Le sous modèle « la satisfaction et la motivation des travailleurs ».....	146
Figure 29 : La pyramide des facteurs de satisfaction et des facteurs de motivation.....	147
Figure 30 : Le sous modèle « environnement interne ».....	164
Figure 31 : Le sous modèle « les attentes en intelligence économiques ».....	169
Figure 32 : Le sous modèle « les attentes en intelligence économique 2».....	183
Figure 33 : Le sous modèle « vision sur concurrence – Intelligence économique	196

Figure 34 : Résumé de modélisation de l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'intelligence économique.....	220
Figure 35 : Le modèle de la recherche « l'impact des politiques de ressources humaines sur intelligence économique ».....	223

Index des tableaux

Tab.1	: La relation entre la gestion des ressources humaines et l'intelligence économique.....	20
Tab. 2	: Impact des ressources humaines et leur rôle sur le développement du système d'intelligence économique au sein de l'entreprise et son bienfait sur l'économie.....	21
Tab. 3	: Typologies de l'information.....	25
Tab. 4	: Typologie de l'information CIGREF.....	26
Tab. 5	: Modalité de fonctionnement v. active et v. passive.....	54
Tab. 6	: Plan type de la situation stratégique nette d'un concurrent.....	57
Tab. 7	: Les menaces externes (IHEDN)	59
Tab. 8	: Relation système de ressources humaines et système d'intelligence économique, une étude internationale (Hamon et John M, 1997, adapté)	69
Tab. 9	: Les outils d'analyse de l'intelligence économique les plus utilisés (<i>Executive summary edited by Fehringer D., Hohhof B., Johnson, 2005/2006, scip.org</i>)	104
Tab. 10	: La distribution d'âge des répondants.....	119
Tab. 11	: La distribution de la catégorie socioprofessionnelle des répondants.....	120
Tab. 12	: La distribution de l'activité des répondants.....	122
Tab. 13	: La distribution du niveau d'instruction des répondants.....	123
Tab. 14	: La distribution de l'expérience professionnelle des répondants.....	124
Tab. 15	: Les composantes de l'instrument de mesure de la recherche.....	131
Tab. 16	: Le questionnaire MSI (Motivation And Satisfaction Instrument).....	136
Tab. 17	: Le calcul de la moyenne variable de contrôle.....	138
Tab. 18	: Le calcul de la moyenne gestion de ressources humaines.....	140
Tab. 19	: Les corrélations des politiques Ressources Humaines.....	142

Tab. 20 : Factor loading of items on MSI scale.....	143
Tab. 21 : L'étude Manova, effet de la satisfaction sur la motivation par le groupe et par l'implication.....	145
Tab. 22 : Les indices de validité du modèle.....	146
Tab. 23 : L'instrument de mesure de la « formation »	150
Tab. 24 : Les résultats descriptifs liés à la formation.....	151
Tab. 25 : Factor loading of items on «formation».....	151
Tab. 26 : L'instrument de mesure de la « communication »	153
Tab. 27 : Le calcul de la moyenne communication.....	154
Tab. 28 : Les corrélations « communication »	155
Tab. 29 : Factor loading of items on communication scale.....	156
Tab. 30 : Le calcul de la moyenne « environnement interne »	158
Tab. 31 : L'instrument de mesure de l' « environnement interne ».....	159
Tab. 32 : Les corrélations « environnement interne »	162
Tab. 33 : Factor loading of items on « Environment interne » scale (après suppression des items)	163
Tab. 34 : Le questionnaire « AIE (1/Veille stratégique – 2/Protection de l'information -3/L'influence) »	171
Tab. 35 : Le calcul de la moyenne « attente veille stratégique »	174
Tab. 36 : Le calcul de la moyenne « attente Protection de l'information ».....	175
Tab. 37 : Le calcul de la moyenne « attente influence et persuasion ».....	176
Tab. 38 : Les corrélations « attentes veille stratégique »	177
Tab. 39 : Les corrélations « attentes protection de l'information ».....	178
Tab. 40 : Les corrélations « attentes influence et persuasion »	179
Tab. 41 : Factor loading of items on « AIE- 1/ Veille stratégique ».....	180
Tab. 42 : Factor loading of items on « AIE- 2/ Protection de l'information »	181

Tab. 43 : Factor loading of items on « AIE- 2/ L'influence ».....	182
Tab. 44 : L'instrument « vision concurrence-intelligence économique »	189
Tab. 45 : Le calcul de la moyenne « vision concurrence-intelligence économique »	190
Tab. 46 : L'instrument « vision concurrence intelligence économique ».....	192
Tab. 47 : Les corrélations « vision concurrence-intelligence économique ».....	193
Tab. 48 : Factor loading of items on « vision Concurrence-IE».....	194
Tab. 49 : L'effet sur les attentes collectives de la veille Stratégique.....	202
Tab. 50 : L'effet sur les attentes personnelles de la veille Stratégique.....	204
Tab. 51 : La relation Communication formelle - Attentes personnelles VS.....	205
Tab. 52 : L'effet sur les attentes collectives de la protection.....	207
Tab. 53 : L'effet sur les attentes personnelles de la protection de l'information.....	208
Tab. 54 : L'effet sur les attentes personnelles de l'influence.....	210
Tab. 55 : L'effet sur la vision de la surveillance de l'environnement (externe)	211
Tab. 56 : L'effet sur la vision intelligence économique.....	213
Tab. 57 : L'effet sur le contenu de l'intelligence économique.....	215
Tab. 58 : L'effet sur la vision concurrence.....	216
Tab. 59 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de la régression linéaire.....	218

INTRODUCTION GENERALE

L'intelligence humaine est une composante principale dans la constitution de l'être humain qui lui permet de réfléchir, comprendre, analyser, décider, et d'assumer surtout. C'est celle qui le différencie des autres êtres vivants (animaux, et les autres composantes de la nature), et qui est au cœur de sa responsabilisation. La responsabilité de l'être humain lui impose de choisir les méthodes les plus appropriées pour obtenir les objectifs qu'il se fixe lui-même ou par d'autres personnes, aux quels il obéit ; d'ailleurs, elle lui impose, en premier lieu, de se fixer des objectifs pertinents qui sont à sa faveur et la faveur de l'humanité aussi. Les objectifs et les moyens utilisés doivent être, le fait d'être intelligent et responsable, légaux et ne doivent pas s'opposer aux valeurs, et ne doivent pas, pour ce faire, comporter des activités illégales tel que le mensonge, le vol, la corruption,

Donc trois éléments fondamentaux doivent caractériser l'être humain, qui sont la disposition d'objectifs, les moyens pour les atteindre, et les valeurs qui les orientent, et finalement les jugent. Cet aspect est toujours prédominant et l'accompagne dans sa vie sociale, et identifie la nature de ses relations avec les autres, (objectifs partagés, moyens en communs, et valeurs partagées). Ces relations sont d'une importance primaire car ce sont les éléments qui constituent la vie collective et fixent ses traits. Les relations humaines permettent de relier les objectifs, les un aux autres, l'utilisation des moyens disponibles avec une forte coordination, et le partage d'une culture commune ; elles permettent d'être plus organisé, et de développer des groupes et des organisations qui prennent en considération, à la fois, des objectifs personnels, et les objectifs communs.

L'entreprise, comme étant un élément de la société, nous pouvons la considérer comme un ensemble de relations, relations humaines (communication homme-homme), relations homme-machine (communication homme-machine), relations machines-machine (communication ordinateurs-machines). Les trois types exigent un type de communication spécifique :

- 1- La relation homme-homme, ou relation humaines : verticale et horizontale, elle exige la communication de l'information entre les travailleurs selon différentes voies (face à face, réunions, ...) afin de partager des idées, des solutions, des données, des connaissances, ... ;

- 2- La relation homme-machine : ce sont des informations que partage le travailleur avec les machines et les ordinateurs à travers des commandes et des boîtes de dialogues.
- 3- La relation machine-machine ou ordinateur machine : ce sont des informations que partagent les machines et les ordinateurs comme le cas des échanges de données informatisées (*electronic data interchange*).

Cela met en évidence le rôle de l'information dans la survie de l'entreprise, qui doit s'assurer des moyens nécessaires pour acquérir les informations nécessaires pour son fonctionnement, et plus précisément, pour ses décisions. Vue la complexité de l'environnement et la nécessité croissante de sa surveillance, et afin d'assurer une prospective pertinente permettant de prévoir les risques et les opportunités dont il engendre, la disposition d'un système de surveillance continue est devenue nécessaire. Cela est assuré par une activité dont les entreprises, et les Etats, ont développée au cours de la dernière décennie du 20^{ème} siècle, qui est l'intelligence économique.

Bien que le terme intelligence lié à cette activité ne traduit pas l'intelligence humaine, car le terme intelligence est d'origines anglaises qui signifie renseignement (*intelligence*), mais ces deux notions restent proches.

L'intelligence humaine ne peut fonctionner sans informations qui sont la matière première de l'intelligence économique ; cela met en évidence le lien existant entre l'intelligence humaine et l'intelligence économique. L'intelligence organisationnelle, qui reflète les compétences de l'organisation, dépend fortement de l'intelligence économique et les informations dont elle assure ; les décideurs de l'entreprise ne peuvent prendre des décisions intelligentes sans informations et intelligence ou renseignement.

A son tour, l'intelligence économique ne peut fonctionner sans intelligence humaine, est c'est l'élément qui constitue le noyau de la présente recherche et de la problématique centrale. Le développement d'une activité d'intelligence économique efficace nécessite la disposition de certaines compétences, aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau individuel.

1.1 CONTEXTE DE L'ETUDE

Il est prouvé que l'adoption d'un système d'intelligence économique suscite l'éclosion des capacités de performance des entreprises qui évoluent dans un champ de concurrence en usant d'informations en perpétuelle transmutation. Il est admis que l'adoption de pareils outils favorise leur essor présent mais aussi suscite leur prouesse d'avenir pour aller de l'avant. En effet, le choix par toute entreprise performante de ce système l'ajustera indéniablement sur la trajectoire de l'expansion et du développement dans un environnement concurrentiel.

Selon différentes recherches ⁽¹⁾ l'intelligence économique est l'ensemble des activités d'interception, de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile dans le temps et l'espace en vue de son exploitation, dont le but évident est de permettre à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche rationnelle dans son développement en lui assurant une existence continue et une évolution dans un climat de compétitivité.

Cependant, dans ce domaine, l'expérience de l'entreprise algérienne reste peu connue ⁽²⁾. En exposant le rôle et l'importance de l'activité de l'intelligence économique dans l'entreprise d'aujourd'hui revient à faire admettre aux managers l'impérieuse nécessité d'instituer une politique d'information avec ses différents faisceaux dans le cadre des nouvelles méthodes de gestion, dont l'esprit reste la prévision avec des visées d'avenir en vue de prises de décisions.

En conséquence, il faut rappeler que l'organisation scientifique du travail ⁽³⁾ au sein de l'entreprise moderne, en particulier celle du secteur technologique n'est encore que l'organisation technique et rationnelle des méthodes de production mais aussi et impérativement de gestion. Elle est animée

-
- (1) WILENSKY Handel, *Organizational Intelligence*, basic book, new york, 1967.
BAUMARD Philip, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, France, Masson, 1991.
HARBULOT Cristian. et BAUMARD Philip, « Perspective historique de l'intelligence économique », *Revue de l'intelligence économique*, N°1, 1997, P. 67-85.
HANNULA M. and PIRTTIMAKI V., Cube of Business Information, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Special SCIP04 Conference Issue, Spring 2005, vol. 3, N° 1, edit. By Dishman C. and E. Prescott.
- (2) Le nombre de travaux de recherche en la matière reste limité. Onze thèse de doctorat ont été enregistrées en Algérie entre 2005 et 2014 (source: *vers un modèle Algérien d'intelligence économique: bilan des actions menées 2005-2014*, séminaire international sur l'intelligence économique, 21 et 22 mai 2014, Ecole des Haute Etude Commerciales, Alger).
- (3) TAYLOR Frederic, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.
FAYOL Henry, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916.

que par le souci du plus haut niveau de rendement possible qu'il faut entretenir et développer d'une façon perpétuelle qui lui assure son dynamisme dans un environnement où on doit mettre tous les ingrédients pour demeurer compétitif et avancer sereinement dans l'arène de la concurrence. Cependant, pour y arriver il est impératif de soutenir une stratégie tout azimuts à la recherche de l'information pour exploitation à bon escient.

D'après les chercheurs ⁽¹⁾ et les spécialistes nous résumons brièvement l'importance de l'intelligence économique en :

1- La recherche de l'information pertinente et son acquisition au moment opportun :

En effet, rester à l'affût de l'information, la recueillir au bon moment et procéder à son traitement équivaut à s'accaparer du moyen le plus sûr, qui facilite les prises de décisions opportunes au bon moment.

2- La protection de l'information acquise (en lui apposant la stricte confidentialité) :

A l'évidence, l'information ainsi obtenue ne saurait être à l'abri de divulgation de la part de la concurrence interne ou externe que si, et seulement, l'entreprise détentrice de ces nouvelles données, notamment dans le domaine technologique, veille à leur mise sous le sceau du secret. A ce stade, l'entreprise doit se prémunir contre les vagues de piratage déloyal de l'information, en particulier dans les cas de brevets, inventions ou encore marques et publicité qui émanent notamment d'entreprises qui relèvent des mêmes secteurs d'activité. En effet, afin d'assurer et de permettre une efficacité de l'information en vue d'exploitation pour décisions diligentes, il devient dès lors capital de lui apposer ce principe de confidentialité.

L'expérience dans ce domaine a montré que les entreprises qui disposent d'un système d'intelligence économique contenu dans ses principes du secret, détiennent, en fait, un moyen crédible qui leur permet d'affirmer et de garantir leur pérennité dans le champ de la compétitivité. Ce principe agit nécessairement et favorablement sur le sort de l'entreprise en lui assurant par ailleurs, une protection face aux menaces latentes dans les domaines du challenge où elle évolue.

(1) BAUMARD Philip, op. cit., page 3.

Global Intelligence Alliance (GIA), "Introduction to Competitive Intelligence", *GIA White Paper*, N° 1, 2004.

3- La Propagation de l'information et des normes de comportement qui incitent et favorisent le développement de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie :

Lorsqu'on exploite une information stratégique interceptée dans les temps propices, en la communiquant au bon moment, aux bons décideurs et aux bons exploitants, l'entreprise arrivera nécessairement à la maîtrise du moyen le plus sûr qui lui ouvre la voie d'occuper de notables espaces du marché ou encore, de cibler de substantiels segments d'avenir.

Cependant, afin de parvenir à édifier un système aussi opérant, il devient impératif de déterminer et d'analyser les facteurs devant permettre sa réussite. Ces facteurs sont en premier ressort : l'institution d'un circuit fiable qui saisit toute nouvelle information relative à l'activité et qui amène les ordonnateurs concernés à son analyse afin d'essayer de préciser et de déterminer la nature et le type de jugement, de réaction ou de décision qu'ils estiment réserver à l'information reçue. Le deuxième facteur étant la réussite d'une adéquation essentielle qu'il devient impérieux d'instituer entre le personnel opérant dont la mission est de manipuler l'information et les moyens mis en œuvre en vue de son emploi. Il est vérifié que le développement d'une entreprise reste fonctionnel et surtout tributaire du traitement des informations recueillies qui agissent aussitôt sur sa performance et détermine sa projection de son devenir. Donc, une maîtrise saine et objective de l'information qui relie les différents cercles peut susciter au sein de l'entreprise une adéquation agissante entre le personnel spécialisé et l'information à traiter. Notamment et souvent, dans les entreprises à vocation technologique on adopte régulièrement des politiques de formation à l'intention du personnel opérant ou des cycles d'adaptation sont organisés sur les nouveautés technologiques.

A ce propos, l'adéquation soulevée prend comme corollaires les objectifs de rendement de l'entreprise qui se préoccupe de l'homme en tant que « facteur » déterminant de ce rendement avec la progression exponentielle de son activité dans le cadre de ses prévisions.

En substance, dès sa mise en œuvre, aux yeux de dirigeants prévoyants l'intelligence économique peut susciter un très grand intérêt qui conduit graduellement vers l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la créativité, la minutie, la précision en un mot, à la performance comprise dans sa totale conception.

Cependant, la réussite d'une pareille ambition nécessite la mise en œuvre d'une structure organisationnelle adéquate qui va lui servir de support. A savoir, seule une structure habile des ressources humaines au sein de l'entreprise peut jouer ce rôle actif de pivot et d'adéquation entre les trois facteurs fondamentaux de l'intelligence économique (la récolte de l'information, sa conservation et enfin son exploitation au moment choisi).

Il est évident que recueillir des informations nouvelles concernant des produits nouveaux qui vont de leur conception jusqu'à leur mise sur le marché, notamment ceux qui se rapportent au domaine technologique, signifie intercepter des données qui pourraient être déterminantes dans des prises de décisions promptes ou encore pour introduire de nouvelles pratiques de gestion, donc de nouvelles relations humaines. D'aucun peut constater que la raison pour laquelle les entreprises qui reculent et qui ne peuvent inscrire leur présence dans l'environnement concurrentiel, n'est certainement pas due au fait que l'information en elle-même reste insaisissable ou hermétique, c'est parce que ces entreprises n'en font pas une préoccupation majeure et restent laxistes quant aux projections d'avenir.

La véritable difficulté que rencontre toute entreprise dans ses actions compétitives réside dans sa façon d'établir une structure fiable de son circuit d'informations renouvelables avec leur mise à jour et leur traitement. Pour cela cette structure est tenue d'asseoir et d'instituer des procédures qui stimulent leur personnel afin d'être et d'une manière constante à l'affût de toute information qui se rapporte sur les nouveaux procédés de production ou commercialisation de produits en vogue.

En effet, il est clair que la bataille pour la mainmise sur un marché quelconque ou se pose en fait et surtout le problème de la pérennité et de la réussite d'une activité commerciale, industrielle ou technologique, elle passe nécessairement et parfois, par des prises de décisions instantanées ou urgentes. Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur sa propre structure organisationnelle de personnel spécialisé qui lui sert de pivot. A ce propos, à la lumière des analyses et réflexions faites par certaines études ⁽¹⁾ qui attestent du bien fondé de l'impact du facteur -ressources humaines- sur le système de l'intelligence économique et le rôle fondamental qu'elles jouent pour sa réussite, nous retenons que les entreprises qui disposent d'une structure fiable de ressources humaines en corrélation avec un système d'intelligence économique dynamique disposeraient en fait d'un moyen dialectique actif qui veille sur leur profit et assure leur impulsion et leur persévérance.

(1) HANNON John M., "The nexus between human resource management and competitive intelligence: an international perspective", *Management international review*, V 37, 1997, P. 65-85.

A ce propos, les analyses faites ⁽¹⁾ sur l'étroite relation entre les systèmes de l'intelligence économique et celui des ressources humaines observées dans plusieurs pays, ont montré que le retard ou tout simplement l'échec de beaucoup d'entreprises trouve son origine dans inadéquation de ces systèmes dans leur organisation. En effet, l'absence de motivations du personnel opérationnel, à qui s'ajoute une carence dans la communication entre les différents cercles, rend fatalement l'information stérile qui n'influe aucunement sur les décisions opportunes. A ce jour trop peu d'études ont tenté d'examiner cette relation qui fait de ces systèmes deux entités différentes mais étroitement imbriquées qui influent d'une façon positive sur l'activité de l'entreprise et son devenir. Ce que les auteurs confirment « *Only recently have researchers even begun to make this connection at either a descriptive or prescriptive level (Fleisher/Schoenfeld 1993). This is one of the first studies or its type to empirically study the relationship between international human resource management and competitive intelligence.* ».

Cependant, dans les conditions actuelles, le manque de données sur les études crédibles ne facilite nullement la recherche pouvant conduire aux conclusions objectives. En effet, ceci se confirme par nos maintes tentatives de recherches faites sur l'intelligence économique et les ressources humaines, qui n'ont pas donné de résultats tangibles après l'étude de Hannon John M. Ceci n'explique pas toutefois qu'il n'existe point d'autres recherches qui traitent par ailleurs du sujet. Nous imputons quant à nous cette carence probablement à l'insuffisance caractérisée d'information qui traite d'un domaine si méconnu en Algérie mais aussi du désintéressement des entreprises par ces systèmes modernes de gestion qui garantissent pourtant leur succès. Cette déficience est tout ce qu'il y a d'étonnant dans un terrain où la compétitivité est omniprésente. L'expérience d'entreprises ayant appliqué ces systèmes en Algérie reste très peu connue, sinon très peu examinée à l'aide d'applications menées par des entreprises actives pour pouvoir tirer les conclusions qui s'imposent. Dans ces conditions, l'interrogation implicite qui se pose est quel mécanisme instituer au sein d'une entreprise qui, après sa mise en place pourrait édifier une activité d'intelligence économique fiable en adéquation avec ses ressources humaines dans un souci d'efficacité. Nous sommes amenés, de ce fait, à la nécessité de se pencher sur les différents éclairages d'ordre externe et d'ordre interne en essayant de préciser la nature des obstacles et le type de conjonction qu'elles peuvent susciter au sein de l'entreprise.

(1) Ibidem.

Une telle étude implique donc de tenter des expériences sur le terrain auprès d'entreprises pilotes qui pourraient jouer le jeu depuis le premier stade notamment de production ou de service jusqu'à la mise de leurs biens sur le marché en incluant à l'étude de tous les faisceaux d'informations endogènes et exogènes relatifs au marché concerné et son évolution.

Dans cette optique, l'intelligence économique constitue une activité qui met les informations pertinentes à la disposition des centres de décision. Seulement, et afin d'y réussir, il est impératif, aux yeux des responsables prévoyants, d'apposer une stricte surveillance sur le plan interne de l'information reçue en veillant aussi à sa protection face à l'influence de l'environnement externe. L'implication de l'ensemble du personnel à l'entreprise avec une structure de ressources humaines efficace constituent indéniablement un puissant facteur de réussite de cette activité ⁽¹⁾. Certes, associer le personnel opérationnel au niveau du terrain dans la cueillette des informations, notamment relatives aux ventes, à la clientèle, aux tendances du marché ainsi que sur les autres concurrents opérationnels ou potentiels qui risquent d'influencer d'une manière ou d'une autre sur l'activité de l'entreprise est une condition sine-qua non pour le succès de cette tâche. Donc, l'adhésion des travailleurs exige au préalable la mise en œuvre d'une politique convaincante de ressources humaines qui vise à les intégrer dans le processus de collecte et de production de l'information consciemment et de bon gré.

Les études faites au sujet de la valeur et l'importance de l'impact du système des ressources humaines sur l'intelligence économique, afin d'en faire des activités efficaces ⁽²⁾ concluent que les politiques qui favorisent l'édification d'une telle doctrine est sans conteste la participation motivée des travailleurs dans sa mise en œuvre et que seule une politique de ressources humaines perspicace et lucide est à même de garantir le succès.

Pour ce faire, l'entreprise adoptera une démarche logique incluant dans ses initiatives des politiques de motivations et émulations, notamment de salaire, de compensation, de formation, d'intéressements sociaux etc. incitant les travailleurs à acquérir des qualités les rendant aptes pour ce précieux rôle d'agent pourvoyeur de l'intelligence économique que nous désignerons dans notre présente étude « d'environnement interne ».

(1) GIA, op. cit., Page 4.

(2) BOETTCHER, R., WELGE M.K., "Strategic information diagnosis in the global organization", *Management Information Review*, Vol. 34, No.1, 1994. P. 7-24.

HANNON John M., op. cit., page 6.

Facteurs de motivations et satisfactions :

Avant d'aborder le sujet des motivations ou émulations, on doit tenter de reposer le problème global du développement de l'entreprise et la place qu'elle projette d'occuper sur la place du marché concurrentiel. Il n'est pas nécessaire de soutenir que quand le problème de la compétitivité se pose, celui de l'information et son traitement en sont les causes premières. En effet, la politique d'adaptation de l'intelligence économique dans l'activité d'entreprises dans un climat de concurrence n'est pas un choix fortuit. Il obéit nécessairement à une puissante motivation de croissance et de rendement donc de profit. A ce propos, peu de travaux de recherche ont été menés afin de déterminer les facteurs qui provoquent les motivations et émulations des travailleurs impliqués dans ce processus afin de susciter leur plein rendement. D'ores et déjà, on peut retenir dans notre analyse des facteurs matériels et ceux non matériels. En premier ressort, les motivations matérielles des travailleurs concernés contribuent à leur insuffler un fort stimulant qui les incite à accomplir leurs tâches assidues d'une manière quantitative et qualitative. Les motivations et émulations non matérielles sont d'ordre moral et psychique ou une politique d'encouragement, de félicitation, voire d'émulation qui ouvre aux concernés les réelles possibilités de promotion et d'ascension sur l'échelle de la hiérarchie est à même de constituer un puissant facteur qui les enthousiasme à remplir de pareilles missions.

A l'instar des autres activités d'une entreprise en plein essor qui évolue dans un climat de compétitivité, l'intelligence économique ne constitue pas moins un aspect déterminant ou sa réussite est fortement tributaire d'une politique de motivations et de satisfactions des personnels engagés dans son progrès qui veillent sur la cueillette, la garde et la transmission de sensibles informations aux cercles de décisions au bon moment. Donc, les facteurs matériels : salaire, compensation, récompense, ou non matériels : conditions de travail favorables, promotion professionnelle, considération et estime jouent un rôle de premier ordre sur l'implication des travailleurs dans ce processus.

Afin de faciliter une implication judicieuse des personnels opérationnels dans un processus aussi intégré de recherche, de traitement et de transmission d'informations dans le but évident d'inciter à la performance d'une entreprise dans son challenge de la concurrence, il devient dès lors, impératif d'instituer les dispositifs d'encadrement et de surveillance du travail quotidien (horaires, discipline, esprit d'attention, tenue..). Mais aussi de veiller au respect des normes et procédures préétablies. A ce propos, et afin de faciliter la mise en œuvre de cette

politique d'institution d'un système d'intelligence économique édifié en adéquation avec l'entité de ses ressources humaines, la démarche à adopter peut être la suivante :

- 1- La création d'un climat de confiance interne ⁽¹⁾ ;
- 2- L'accompagnement de chaque agent concerné dans son parcours professionnel (formation, recyclage, orientation...) ;
- 3- L'adoption d'une politique d'action sociale (accompagnement des travailleurs en difficulté personnelle ; santé, logement, transport ou droits sociaux...) ;
- 4- L'adoption d'une politique de suivi des carrières et de compétences (Suivi administratif des carrières, recrutement, évaluation et rémunération, promotion...) ;
- 5- Apporter les soutiens et encouragements –financiers notamment-aux compétences ⁽²⁾.
- 6- La Détection et valorisation des agents, qui disposent de potentielles aptitudes pouvant servir l'intelligence économique ⁽²⁾.

Certes, la gestion de l'intelligence économique instituée, en adéquation avec un système approprié de ressources humaines, est une discipline méconnue en Algérie, dont les développements (même dans d'autres pays) sont récents d'autant plus qu'on assiste aujourd'hui à de nouvelles théories concernant la place et le rôle d'agents formés en vue de remplir les missions de collecte, de circulation et du traitement des informations de grande sensibilité pouvant avoir une certaine importance, qu'ils mettraient à la disposition des centres décideurs au moment opportun.

Il faut souligner cependant, que chaque entreprise doit développer son propre modèle de gestion spécifique adapté à sa conception d'organisation en tenant compte de la nature de son activité, du marché concurrent, des circonstances politico-économiques du moment de l'entreprise et des facteurs humains dont elle dispose ⁽³⁾.

(1) HANNON John M., op. cit., page 6., d'après Iivenen & Hutari, 2000 ; Cope, 1998.

(2) GIA, op. cit., page 4.

(3) Cependant, à la lumière des expériences d'entreprises industrielles ou technologiques en Algérie, il ne nous semble pas que celles-ci aient adopté cette nouvelle discipline dans leur politique de gestion. La pratique a démontré, au contraire que celles-ci ont été préoccupées seulement et essentiellement par l'acquisition de technologies les plus récentes sinon de produits technologiques finis et ce, (sans faire de tentatives pour ouvrir de nouveaux horizons à leur propre performance) en particulier à partir de changement d'économie dirigée à économie de marché ou cette discipline a été longtemps ignorée ou de moindre intérêt.

Formation :

La préoccupation des entreprises modernes dans le domaine de l'intelligence économique sont essentiellement des préoccupations d'abord de rendement, d'efficience et surtout de profit en gardant l'esprit de compétitivité dans leur secteur d'activité. Pour y arriver ces entreprises mettent l'accent notamment sur la capitalisation du savoir-faire que les travailleurs impliqués dans ce système ont acquis sur site ou dans des écoles spécifiques ⁽¹⁾. La formation, dans ce cas, est décisive dans l'esprit des entreprises dont les visées demeurent la poursuite d'une recherche de performance graduelle et perpétuelle dans le processus de croissance de l'entreprise.

Environnement interne :

L'application d'une méthode d'intelligence économique en adéquation avec les ressources humaines d'une entreprise est un phénomène complexe qui nécessite un personnel hautement qualifié, choisi selon des profils prédéfinis ou il est exigé des aptitudes particulières qui englobent, non seulement des compétences ⁽¹⁾, mais aussi l'abnégation, la fidélité, la confidentialité, et l'esprit d'analyse aigu. C'est ce canevas qu'on désigne par l'environnement interne qui propose une démarche logique dans le but d'en faire un maillon essentiel dans la chaîne du système d'intelligence économique. Il est certain que l'adoption et la mise en œuvre d'une pareille entité dans une entreprise qui projette une activité performante au sein d'un environnement de compétitivité, exige au préalable une sélection objective et pragmatique de son potentiel humain. Cependant, pour y réussir, en plus des agents impliqués dans le processus établi de l'intelligence économique, la participation et la collaboration des personnels subalterne et auxiliaire est nécessaire.

Attentes et aspirations des personnels opérationnels au sein du système d'intelligence de l'entreprise :

Il est évident et légitime que les agents-acteurs dans le processus d'intelligence économique (qui représentent l'ensemble des travailleurs) nourrissent des espoirs de gains personnels physiques ou psychiques qu'ils attendent en retour d'un apport qu'ils auraient fourni dans le cadre de leurs tâches quotidiennes ayant permis

(1) GIA, op. cit., page 4.

une quelconque performance ou un avancement dans les objectifs de l'entreprise (1).

En instituant une pédagogie qui inclue des motivations fermes et rapides notamment par des gains physiques (2) tels que salaires, primes périodiques, gratification, bonifications et les avancements dans l'échelle des nominations, ou encore psychiques tels que, formation avantageuse, estime, reconnaissances, prise en charge de tournées touristiques et autres, inciterons indéniablement les travailleurs dans un but d'une meilleure implication dans ce processus.

La communication interne

Dans cet esprit, la politique de communication va jouer un rôle fondamental dans la prise de conscience des travailleurs sur l'importance et la finalité du système d'intelligence économique au sein de l'entreprise. En effet, à l'aide d'un système de communication fiable, qui reflète un système d'intelligence (3), l'entreprise aura plus de chances de communiquer ses propres valeurs, projets et objectifs aux agents opérants afin de susciter une implication efficace et rigoureuse basée sur une confiance mutuelle (4). A ce propos, B. Tyson (5) s'exprime : « *Communication, credibility, collaboration, teamwork, consistency and confidentiality are key element in conducting CI* ».

La concurrence :

La prise de conscience par les différents agents de l'entreprise du rôle de la concurrence interne ou externe sur le secteur de l'activité considérée ne manquera pas de susciter, chez les agents consciencieux, un fort désir de compétition qui les incite à demeurer éveillés avec constance et à l'affut assidu à propos de la collecte de toute nouvelle information technique ou technologique,

(1) VROOM Vector., Work and motivation, New York: Wiley, 1964.

(2) GIA, op. cit., Page 4.

(3) LUHN H. P., 'A Business Intelligence System'', IBM Journal, October 1958.

NB : nous notons que cette dernière publication est l'une des plus anciens travaux sur l'intelligence économique que nous avons trouvée pendant notre recherche.

(4) HANNON John M., op. cit., page 6., d'après Iivenen & Hutari, 2000.

(5) TYSON B., introduction de competitive intelligence, *the competitive intelligence center*, september 2011, www.cicenter.wordpress.com.

mais aussi , par ailleurs, d'adopter une attitude d'extrême vigilance concernant le piratage ou la fuite d'informations. Assurément, c'est l'instauration de ces principes d'émulation et de motivation qui pourraient donner des résultats tangibles. Dans le cas d'absence d'une pareille stratégie, on ne peut pas écarter le risque potentiel de voir le scénario d'agents opérants, au sein du système d'intelligence, se démobiliser et constituer fatalement une menace certaine, sur les intérêts stratégiques de l'entreprise qui évolue dans cet environnement de challenge et de concurrence tenaces face à des partenaires performants et habiles. Par ailleurs, aux formes anciennes d'utilisation d'une main d'œuvre non initiée aux problèmes de la concurrence (inexistante dans une économie planifiée) viennent s'y greffer aujourd'hui en Algérie les problèmes d'une concurrence inégale entre la mise sur le marché de quantités massives de produits de moindre qualité d'importation à bas prix et les produits nationaux même quand ils sont performants et compétitifs ⁽¹⁾.

L'intelligence économique

La prise de conscience par l'ensemble des travailleurs du rôle de l'intelligence économique sur les activités de l'entreprise créera une forte motivation les incitant à adopter cette activité. C'est ce qui mettra les managers de l'entreprise dans l'obligation de sensibiliser leur personnel tout en expliquant la nécessité d'adopter l'intelligence économique qui permet de faire face la concurrence externe en fournissant ainsi les informations nécessaires aux décideurs de l'entreprise et en protégeant ses informations et son système décisionnel contre tout risque de perturbation et déstabilisation ⁽²⁾.

(1) Sans rentrer dans des détails concernant la nature des articles importés et mis sur le marché de la concurrence, (qui nous semblent sans grande importance dans notre étude), il est toutefois urgent, d'essayer d'explicitier les différents problèmes ainsi soulevés. En effet, la nouvelle situation du marché Algérien soulève pertinemment cet autre aspect du problème de la compétitivité d'entreprises qui s'affrontent à armes inégales sur un marché qui fait fi des normes de qualité.

(2) BAUMARD Philip, op. cit., page 3.

1.2 DEFINITIONS DES CONCEPTS UTILISES :

Il est nécessaire dans les cas d'études qui se rapportent aux domaines aussi sensibles de ressources humaines de définir au préalable les concepts utilisés. Il convient aussi de définir les tenants et aboutissants du système d'intelligence économique qui devient aujourd'hui un nouvel outil de gestion essentiel dans un environnement concurrentiel.

1.2.1 Gestion des Ressources Humaines :

la définition classique des ressources humaines limite l'action de cette activité à une gestion administrative des flux d'agents entrants et sortants des entreprises avec le suivi assidu de leurs carrières professionnelles, ceci depuis leur recrutement jusqu'à leur départ. Cependant, aujourd'hui le développement de la technologie a donné naissance à de nouveaux espaces de marchés qui, à leur

tour, ont engendré d'autres formes de relations dans les différents secteurs d'activités des entreprises. Cet état de fait a entraîné dans cet enchaînement l'institution d'un processus d'intelligence économique qui, en adéquation avec l'activité des ressources humaines, devient plus perspicace. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines devient une discipline dont les développements sont récents. Cependant, l'adoption de cette activité s'est affirmé tardivement, et nous pouvons conclure que les résultats obtenus sont liés à la transformation des formes de travail et d'emploi, tout autant que des théories concernant la place et le rôle des agents employés. Il faut souligner cependant, que les modèles de la gestion des ressources humaines développés par les entreprises dépendent de la conception même de son organisation.

En effet, la conception de l'organisation de l'entreprise prédétermine une manière de penser la gestion des hommes.

La communication permanente inter-entreprises est une activité nécessaire dans la gestion des ressources humaines. Elle permet d'instaurer un climat d'échange d'informations entre les cercles décideurs et les personnels employés d'une part - relations verticales ou hiérarchiques- et entre les agents eux-mêmes d'autre part - relations horizontales ou mutuelles, en l'absence⁽¹⁾ d'un système

(1) REIX Robert, *système d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris, 2000, 3^{ème} édition.

de communication approprié, les autres politiques des ressources humaines deviennent inopérantes.

Comme mentionné ultérieurement dans le chapitre des ressources humaines cette activité a la charge de la gestion des fonctions du recrutement, de formation, d'évaluation et d'application de la grille des rémunérations.

La fonction de recrutement a la charge de sélectionner les compétences nécessaires à mettre au service de l'entreprise (création, développement..).

L'opération de recrutement est actionnée lors d'un besoin éminent de compétences singulièrement spécifiques exprimé par l'entreprise qui vient d'en manquer dans ses propres effectifs. C'est eut égard à cette carence d'une part et compte tenu des facteurs de besoins urgents, des frais de formation supplémentaires, de recyclage et des temps impartis que l'entreprise fait appel aux nouvelles recrues de compétences indispensables, d'autre part.

L'entreprise doit actionner en permanence des cycles de formations destinées en premier ressort à doter son potentiel humain de nouvelles techniques et connaissances sur les nouveautés, mais aussi d'assurer des recyclages réguliers aux personnels permanents impliqués dans la compétitivité. En effet, l'expérience a démontré que l'une des graves carences relevées dans les anciennes formes d'entreprises reste essentiellement leur manque de campagnes de formations assidues de leur force de travail non qualifiée. Donc, dans ce contexte, à l'ancienne forme d'organisations de la force de travail, l'entreprise doit substituer les nouvelles politiques de formation et recyclage de leurs personnels employés mêmes à grands frais qui, ainsi formés et recyclés seraient à même d'amorcer les mouvements de performance escompté. Dans cette lancée, la formation continue, permet pareillement de réduire les écarts entre les profils particuliers de chaque agent et les qualités requises des postes considérés.

En plus, les opérations de recrutement et de formation diligentées dans ses structures, l'entreprise est tenue de considérer et de mettre en œuvre des actions d'évaluation de chaque agent qui sont sus-adjacentes aux deux premières démarches. L'évaluation consiste à consacrer les principes de la compétence propre à chaque travailleur (ce que celui-ci peut fournir dans les conditions optimales de son travail) et son rendement personnel (ce qu'il fournit de façon effective et tangible). Dans leur action d'évaluation, les responsables prennent en considération les critères d'aptitudes existantes dans leurs effectifs, notamment

des profils d'origine des agents concernés, leurs formations complémentaires, recyclages...), en sus de leurs expériences propres.

Ensuite, vient les politiques des rémunérations et traitements qui comprennent: les salaires contractuels, les primes de rendement et bonifications mais aussi les gratifications consenties en compensation d'actions spécifiques que l'agent a suscitées dans la stratégie de l'intelligence économique de l'entreprise.

Ce sont là, précisément les facteurs qui ont formé notre schéma directeur pour argumenter la thèse de l'impact positif de l'activité des ressources humaines sur le système de l'intelligence économique.

1.2.2 Intelligence Economique :

Avant d'analyser le processus de l'intelligence économique en profondeur en Algérie, il serait utile d'abord de définir les différentes formes de cette nouvelle méthode de gérance qu'avaient adoptées des entreprises performantes dans certains pays. Ce n'est que par la suite que l'on pourra analyser les modes d'introduction de pareils systèmes en Algérie ainsi que les différentes procédures que cela implique dans la conjoncture particulière du marché intérieur. Il est évident que l'adoption d'un système particulier qui a trait aux informations portant un cachet de confidentialité (inventions, brevets, marques déposées, publicité..) pourrait constituer une source de problèmes, notamment relatifs à l'absence de réglementation qui régit les relations inter-partenaires des mêmes secteurs d'activité. Assurément, ce sont ces problèmes qui vont constituer une préoccupation majeure aux yeux de managers lucides et clairvoyants quant au choix du type de système qu'ils mettront en place.

Dans tout processus adopté pour une meilleure gérance d'une entreprise qui cherche à être performante, seuls les principes du profit et du rendement rentrent en ligne de compte, et constituent les facteurs qui déterminent dans une certaine mesure, la forme et le type de système d'intelligence adéquat. Jusqu'à présent, les spécialistes et autres opérateurs ayant expérimenté ces méthodes n'ont pas réussi à considérer l'intelligence économique dans une seule et unique définition. Plusieurs définitions ont été avancées à ce propos, mais toutes ont été élaborées selon une approche spécifique qui ne peut prendre en ligne de compte les autres spécificités des différents secteurs. De multiples approches, conçues à partir d'applications diverses ont fait l'objet d'une multitude études. Il y en a qui considèrent que l'intelligence économique est l'ensemble des données récoltées

en vue d'une analyse riche et variée des problèmes liés à l'ensemble de l'activité dans le but d'édifier une stratégie de concurrence ⁽¹⁾. D'autres approches voient que l'intelligence économique est l'ensemble des méthodes qui consistent à protéger les informations internes pour en faire des atouts de performance ⁽²⁾. D'autres théories associent à ces deux approches les pratiques d'influence internes et externes que l'entreprise détient et qui lui donnent les chances d'assurer sa persévérance dans un climat de compétitivité, alors que d'autres considèrent la gestion des connaissances comme partie intégrante de l'intelligence économique.

Il faut préciser par ailleurs, que les diversités culturelles de chaque société peuvent agir sur cette multiplicité des points de vue dans l'élaboration de ces différentes théories (les différentes approches de l'intelligence économique, ⁽³⁾.

A ce propos, nous prenons quelques échantillons comme exemples: la doctrine américaine considère les facteurs d'influence comme une étape essentielle dans le processus d'intelligence qui tend vers une politique offensive dont la caractéristique principale systématique est : «se faire montrer» ⁽⁴⁾ dont le principe est d'aviser les rivaux qu'ils sont épiés. L'approche allemande, quant à elle, adopte la vigilance et la surveillance discrètes comme supports déterminants dans l'intelligence économique ⁽¹⁾ notamment dans les domaines techniques ou technologiques à l'instar des japonais qui épient continuellement les créations et autres inventions dans le monde en particulier dans ces domaines. D'autres pays adoptent des systèmes d'intelligence échafaudés par des situations de fait, cependant, ils ne réussissent toujours pas à leur donner des contours clairs ni à les développer ⁽²⁾, à l'instar de ce qui se fait en Algérie, où ces disciplines sont souvent citées dans les colloques et les discours officiels et où encore par la création de directions de surveillance dans certaines entreprises, sans pour autant arriver à définir les démarches rationnelles qui prennent en considération la situation du marché du moment.

Par ailleurs, nous considérons que le dispositif d'intelligence économique d'une petite ou moyenne entreprise dont le champ d'action est réduit par ses capacités limitées de production n'est pas forcément de la même envergure que celui d'une entreprise de grand calibre à l'instar du secteur public des Télécoms.

(1) WILENSKY Harold, op. cit., page 3.

(2) Global Intelligence Alliance (GIA), Intelligence Product Development, *GIA White paper*, 2/2006, www.markintell.com.

(3) BAUMARD Philip, op. cit, P. 3.

(4) FEKIR Souhil., l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise, état de la question et pratique en Algérie, étude empirique, 2008, EHEC (Ex INC).

En effet, une entreprise d'une si grande importance avec un champ d'actions si étendu doit disposer forcément d'importants moyens de communication tels que les logiciels et progiciels qui, en sus de ses autres moyens matériels dont elle dispose à qui s'ajoute un nombre important d'employés, lui permettent d'édifier aisément un système fiable de collecte, de stockage, de protection et du traitement des informations reçues au moment opportun.

1.3 PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES:

Beaucoup d'entreprise trouvent la disposition d'une activité d'intelligence économique efficace indispensable dans un environnement concurrentiel, et trouvent aussi que la disposition des technologies avancées, et d'un budget approprié, voire d'une compétence bien formée, permet de développer cette activité, mais peu d'entre elles considèrent que la disposition d'un système de ressources humaines efficace peut influencer sur le développement de cette activité ; le pire est que trop peu d'études et de recherches scientifiques ont tenté de démontrer cet aspect ⁽¹⁾. L'effet du système de ressources humaines ne se limite plus à assurer la compétence nécessaire pour l'intelligence économique, mais plutôt à assurer un environnement prédisposé pour son adoption et pour la création d'une culture solide en la matière. Le problème qui se pose ici est lié aux éléments dont le système de ressources humaines doit mettre en œuvre afin d'assurer l'adoption de l'intelligence économique par l'ensemble des travailleurs ; cela nous amène à soulever la question centrale suivante : **quel sont les politiques que le système de ressources humaines de l'entreprise doit mettre en œuvre afin d'assurer l'adoption de l'activité d'intelligence économique et permettant, de ce fait, la création d'une culture efficace en la matière ?** Autrement dit, **quels sont les politiques de ressources humaines qui exercent un impact sur l'intelligence économique ?**

Afin de répondre à cette question, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : les politiques de satisfaction et de motivation exercent un impact sur l'intelligence économique.

Hypothèse 2 : la politique de formation exerce un impact sur l'intelligence économique.

(1)HANNON John M., op.cit., page 6.

Hypothèse 3 : la politique de communication exerce un impact sur l'intelligence économique.

Hypothèse 4 : les caractéristiques de l'environnement interne (des travailleurs) exercent un impact sur l'intelligence économique.

Une cinquième hypothèse peut être formulée et qui consiste à supposer que les variables démographiques (âge, catégorie socioprofessionnelle,..) exercent un impact sur cette activité.

1.4 OBJECTIF DE L'ETUDE :

L'objet de l'analyse suivante est une tentative de démontrer la nécessité d'instituer une adéquation vertueuse entre la fonction de l'intelligence économique et celle des ressources humaines dans le cadre d'une stratégie dans un environnement concurrentiel et parfois sans critères d'éthique.

A ce titre, nous essayons de brosser un tableau très bref à l'aide d'un schéma dans le secteur public des télécom en Algérie. Les faisceaux de relations et de dépendance entre ces deux entités apparaissent aisément dans ce tableau, d'où les managers intéressés de ce secteur, puiseront une matière enrichissante qui peut les aider à adopter le modèle approprié de leurs ressources humaines dans le but évident d'impliquer des agents sélectionnés dans le processus d'intelligence économique.

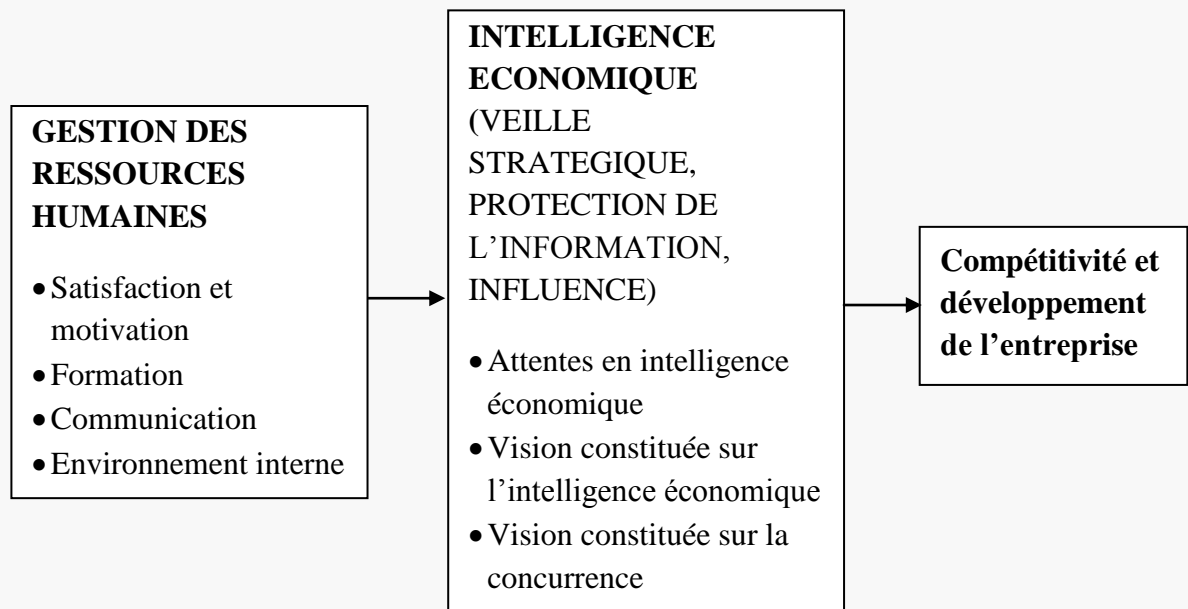
Dans le tableau 1, on montre bien les relations de dépendances entre les deux entités.

Cependant, en l'absence de données d'expériences en Algérie et d'analyses rigoureuses dans ce domaine, et comme les limites de statistiques disponibles dans ce domaine ne permettent pas d'étudier ce phénomène ⁽²⁾, nous nous proposons de l'aborder sur le plan spéculatif en mettant en exergue ses mécanismes théoriques dans le but d'instituer un système d'intelligence en corrélation avec les ressources humaines notamment dans les nouveaux secteurs d'activités tels que les télécom.

(1) BAUMARD Philip, op. cit, page 3.

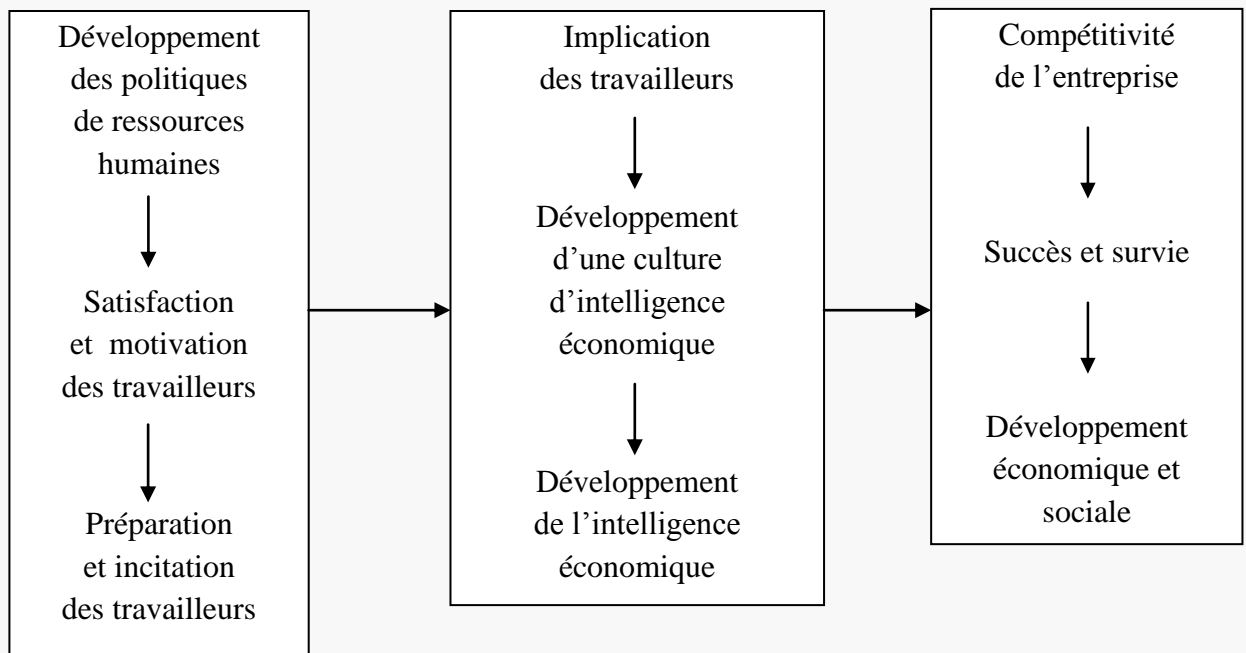
(2) HANNON John M., op. cit., page 6.

Tableau 1 : La relation entre la gestion des ressources humaines et l'intelligence économique



Plus précisément, le tableau 2 met en évidence l'importance d'une gestion dynamique des ressources humaines qui auront la faculté de favoriser l'émergence des potentialités latentes et existantes dans les rangs de l'entreprise et susciter le savoir-faire parmi ses agents qui peuvent être chargés de la mission de participer à un système d'intelligence économique rigoureux. Cette figure met en évidence aussi l'importance de ces politiques dans la création d'une culture d'intelligence économique efficace qui représente la plate forme de son développement.

Figure 2 : Impact des ressources humaines et leur rôle sur le développement du système d'intelligence économique au sein de l'entreprise et son bienfait sur l'économie.



1.5 PLAN DE L'ETUDE

Pour réaliser cette recherche nous avons adopté une approche méthodologique qui s'appuie sur un volet théorique, et un volet pratique d'où l'étude empirique.

Le volet théorique consiste à présenter les connaissances théoriques, à travers la présentation de la revue de la littérature qui traitent, d'une part, le domaine de la gestion de ressources humaines, et celui de l'intelligence économique, et d'autre part, le lien existant entre ces deux politiques et leurs composantes. Pour ce faire, nous avons élaboré un plan qui contient les étapes suivantes :

Dans un premier lieu, nous avons présenté dans le deuxième chapitre les connaissances théoriques liées au domaine de l'intelligence économique. La première phase de ce chapitre a été consacrée à l'information, comme matière première de l'intelligence économique, sa notion, ses typologies et ses utilisations ; nous avons procédé par la suite à la présentation du système

d'information et ses utilisations comme un outil d'organisations de gestion de l'information et d'automatisation ce qui nous a conduit à passer aux technologies d'information et ses réseaux (l'échange de données informatisé, l'internet,...). Dans une dernière étape, nous avons présenté l'intelligence économique, ses origines, sa notion, son processus ses composantes, et ses éléments qui sont sensés être influencé par les politiques de ressources humaines (les attentes en intelligence économique, la vision constitué sur l'intelligence économique par les travailleurs,...) ; nous avons passé également et brièvement à son utilisation sur le plan international et national. Le deuxième volet constituant ce chapitre étudie la gestion des ressources humaines et ses liens avec l'intelligence économique ; nous avons commencé par la présentation des notions liées à la gestion des ressources humaines et ses différentes politiques (la satisfaction et la motivation, la formation, la communication, et l'environnement interne et ses caractéristiques. Ce volet traite particulièrement l'effet qu'exercent ces politiques sur les variables de l'intelligence économique.

Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie de la recherche que nous avons adoptée. Nous avons commencé par la présentation de l'aspect global de la recherche empirique (notion de fiabilité et de validité, la démarche globale,...), nous avons présenté par la suite la méthode d'échantillonnage et ses caractéristiques ; la dernière étape a été consacrée à l'étude de la validité et de la fiabilité de l'instrument de mesure et ses différentes composantes (ressources humaines et intelligence économique) en définissant différentes sous modèles liés à ces deux activités.

Le quatrième chapitre, est consacré à la présentation des résultats de la recherche qui consistent à mettre en évidence l'impact des différentes politiques de ressources humaines sur les composantes de l'intelligence économique. Il se termine par la présentation des modèles caractérisant cette relation de causalité par le biais des analyses de la régression linéaires, et par un modèle générale mettant en évidence cette relation avec des indices de validité moyennant l'analyse d'équation structurelle ; l'effet des variables de contrôle (les variables démographiques) a été présenté dans ce modèle.

Le dernier chapitre présente le résumé des résultats ; la contribution de la présente recherche dans le domaine de la recherche scientifique ; ses implication managériales ; ses limites ainsi que la direction des recherche futures.

CHAPITRE UN : L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CONCEPTION ET PRATIQUES

1.1 INTRODUCTION

Le chapitre précédent est une introduction à une étude sans être exhaustive, ne continue pas moins, de fournir le maximum de réflexions à propos de la restauration d'un système peu connu en Algérie, portant dans ses propositions les modalités d'application d'une activité d'intelligence économique en adéquation avec celle des ressources humaines.

L'étendue et le détail des éléments sélectionnés pour en faire les variables qui rentrent en ligne de compte afin de susciter et d'instituer une symbiose et une mutualité entre les deux activités précitées, constituent les jalons dans la marche scientifique de toute entreprise qui désire assurer sa promotion dans un environnement concurrentiel.

Ce précédent chapitre a d'emblée délimité les données de base devant servir d'agrégats pour échafauder une structure souple qui tend à motiver l'entreprise à activer un système fiable pour la recherche, la collecte et le traitement de l'information avec l'assurance de sa confidentialité. Ceci évidemment en usant des potentialités de l'entreprise qu'elle puise dans ses propres rouages internes de ses activités d'intelligence économique et des ressources humaines, qu'elle réussit à susciter dans un élan solitaire.

Au-delà des aspects techniques de l'étude ou sont présentées les différentes connaissances qu'on pourrait expérimenter aisément sur les terrains d'application, il convient aussi d'aborder son aspect théorique et littéraire dans le présent chapitre ou seront examinées les différentes relations entre les activités de l'intelligence économique et celle des ressources humaines.

1.2 L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE :

Plusieurs explications ont été avancées dans des tentatives de donner des définitions exhaustives et homogènes concernant le terme tiré de l'anglais « intelligence »

Nous sommes tentés pour notre part, de faire une approche échafaudée à partir d'analyses et réflexions qui résultent de structures déjà mises en œuvre et d'expériences vécues. Pour se faire, nous essayons de dégager les termes qui ont façonné le concept « d'intelligence économique » : sa genèse, les causes qui se trouvent à son origine, et son évolution.

Cependant, avant d'aborder ces aspects, nous pensons qu'il est nécessaire de mettre en relief le rôle que constitue l'information en tant que pourvoyeur de toute l'activité de l'intelligence économique et de son corollaire, les ressources humaines.

1.2.1 De l'information au système d'information

1.2.1.1 l'information

On peut considérer la définition donnée par Reix ⁽¹⁾ « **l'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude** » comme une approche philosophique de l'information en général, tout en sachant que vue sous cet angle, elle ne peut constituer une fonction qu'on intègre dans le raisonnement d'une activité pratique au dessein d'en faire un système d'information, tel que l'intelligence économique. Toutefois, cette approche peut nous inciter à définir le système d'information comme « **l'élément de base servant à installer les faisceaux des processus utiles qui facilitent l'interception, la communication, ou le traitement des nouvelles, des échos ou renseignements vitaux dans un but de découverte de l'environnement, de discernement d'autres idées qui tendent vers la promotion, la performance ou le développement d'une activité donnée** ».

Il existe plusieurs typologies de l'information. Selon H. Fondin (1995) on peut catégoriser l'information en quatre groupes :

(1) REIX Robert, op. cit., page 14.

Tableau 3 : Typologies de l'information

Information	Nature et avantage
- Pratique	Dépend de conjoncture, des événements (bourse, météo, etc.), sa valeur est liée au moment de sa publication.
- Scientifique	Utile et durable, sa valeur est relativement universelle, elle n'est pas liée au moment de sa publication. Ephémère.
- D'actualité	Gratuite, elle doit être renouvelée
- Culturelle	Gratuite et durable, elle pérennise les valeurs sociales.

La lecture de ce tableau fait ressortir que l'information peut être :

- Durable : domaines relevant des bibliothèques et conservations.
- Distractive : bibliothèque de lecture et de recherche
- Ephémère : domaines couverts par la presse.
- Utile : la documentation spécialisée destinée aux agents usagers.

LE CIGREF, a suggéré d'autres classifications que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Typologie de l'information CIGREF

	Information blanche	Information grise	Information noire
Code couleurs	Zone blanche Ce que chacun peut voir et recueillir	Zone grise - Ce qui résulte de « l'accouchement des esprits » - Par le traitement de l'information (confidences) - Par l'habilité de l'accoucheur - Ce qui peut être immoral sans être illégal	Zone noire Ce qui est protégé par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées
Qualification	Information ouverte (90% du total) Publique	Information sensible (% croissant) de l'ouvert au fermé	Information fermée (10% du total) secrète
Qualification juridique des infractions	Pas d'infractions au recueil : - Recueil licite - Propriété intellectuelle Possibilité d'infraction à l'emploi	Domaine de l'infraction jurisprudentielle : - Litige de concurrence ? - Débauchage de cadres ? - Atteintes au secret professionnel ?	Infraction aux lois civiles et commerciales : - Atteintes aux intérêts fondamentaux de la nation - Atteinte à l'administration - Atteinte à la personnalité - Atteinte aux intérêts de l'entreprise - Infraction aux lois et réglementation
Sources	- médias - réunions publiques - BD et centres de documentation - Organismes publics INPI, ARIST, CRCI, CCI... - Greffes des tribunaux de commerce	- Documentation réservée à l'entreprise - Personnel de l'entreprise - Toute information non publique obtenue de manière non illégale	- Sources consultées légalement sous autorisations officielles ou privées - Sources illégales (interceptions techniques) - Sources humaines se mettant dans l'illégalité

Source : CIGREF, *intelligence économique et stratégique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche*, mars 2003

www.cigref.fr

Ce tableau cite les différentes sources d'information qui sont en réalité les multiples circuits qui permettent d'intercepter l'information. Les sources où sont puisées ces informations sont parfois formelles qui parviennent sur des supports classiques : feuille de papier, informatique, filmographique (presse, bases de données, livres, brevets, sociétés de service et conseils, chambre du commerce ou tribunaux, cadastre...)

Quant aux sources informelles, elles sont celles qui n'appartiennent pas à la première catégorie. Elles résultent essentiellement d'expériences pratiques et des terrains, (concurrents, fournisseur, sous-traitant, missions et voyages d'étude, foires, salons d'expositions, colloques, candidats à l'embauche...) pour plus de détail, consultez, annexe panorama des sources formelles et informelles.

1.2.1.2 Le système d'information

Le système d'information peut être défini aussi comme : « **un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations** » ⁽¹⁾.

Selon les éclaircissements de l'auteur (Reix), le système d'information ainsi défini, n'est pas circonscrit à un ensemble de moyens technologiques installés pêle-mêle au sein d'une entité donnée. C'est surtout une méthode stratégique utilisée dans l'interception et le traitement aux moments opportuns d'informations sensibles et essentielles ou les indispensables moyens technologiques sont utilisés. Ce système doit traduire la vision du moment et celle d'avenir de l'entreprise avec une démarche stratégique qu'elle choisit d'adopter. C'est ce que P. Guilbert explique : « **cette définition (R.Reix) met en relief que le système d'information ne se limite pas (...) aux moyens techniques. Le système d'information est un support, un véhicule privilégié de l'information formalisée...** » (David et al PG).

Le système d'information peut être considéré comme un acteur social qui agit d'une façon stratégique. C'est un objet pluridimensionnel qui englobe :

- Une dimension informationnelle : représentation, production, mémorisation, transformation,...des informations.
- Une dimension organisationnelle : information utilisée et produite par des processus intra et inter-organisationnels, processus fondamentaux de l'organisation (décision, coordination, intelligence...) basés sur la pertinence du SI, ce dernier détermine (et il est déterminé aussi par) les caractéristiques organisationnelles.
- Une dimension technologique.

(1) REIX Robert, op. cit. page 14.

Le système d'information est composé de :

1-personnes : les usagers qui sont en dernier ressort, les utilisateurs finaux de l'information. Celles aussi qui contribuent à son interception, sa mainmise, son stockage, sa diffusion et son traitement. On inclut pareillement dans cette classification, les faiseurs des systèmes d'information, ceux qui se chargent de leur conception, élaboration jusqu'à leur fonctionnement.

2-matériels : on inclut ici tous les dispositifs qui comprennent les matériels et outillages dont doit disposer un système d'information intégré.

3-les supports d'information qui comprennent : logiciels, (en cas ou le SI est informatisé) avec l'ensemble de ses programmes d'applications qui sont généralement accompagnés de procédures de mise en œuvre : mode d'utilisation en décrivant les différents participants avec les modes et moments d'intervention pour chaque intervenant.

4-données de base : connaissances, références qui s'y rattachent au système d'information ainsi que les multiples modèles existants.

Du point de vue directionnel, le système d'information présente deux axes sur lesquels il s'appuie dans sa gestion :

a-support opérationnel : se charge du traitement des opérations périodiques (quotidiennes en général) tel que le traitement des transactions exécutées, les tâches quotidiennes de bureau, les communications effectuées...

b-support de gestion : alimente régulièrement les cercles décideurs d'informations pertinentes.

Du point de vue organisationnel, on distingue trois niveaux classiques du système d'information qui se trouvent différenciés en fonction des besoins des utilisateurs distincts. Ces besoins sont résumés dans le schéma suivant :

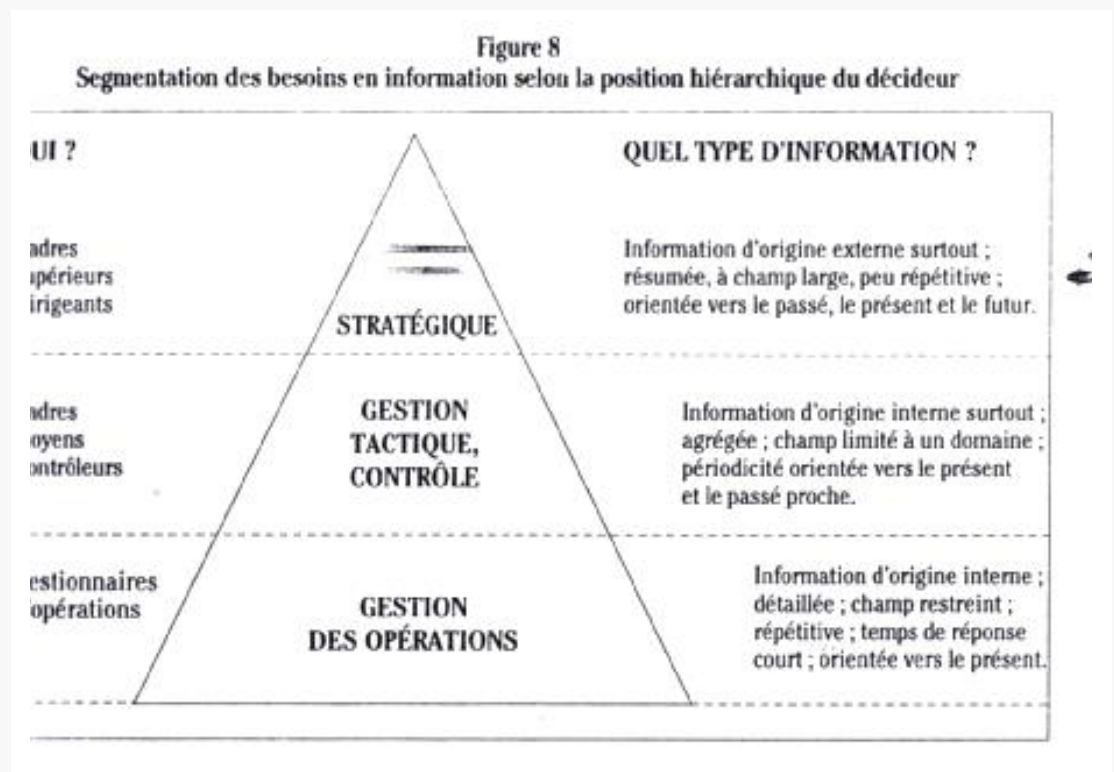


Figure 1 : Segmentation des besoins en information selon la position hiérarchique du décideur

Source : REIX Robert, op. cit., note (1), page 18.

Du point de vue décisionnel on distingue :

- le système interactif d'aide à la décision
- le système expert.
- le système d'information pour dirigeant.
- le système d'aide à la décision collective.
-

L'élaboration d'un système d'information adéquat permet d'édifier un système de fonctionnement de l'ensemble des structures de l'entreprise. Par ailleurs, il permet aux managers des prises de décisions propices vis-à-vis de l'environnement externe à travers l'analyse stratégique des informations reçues.

Michael Porter (1980) énumère quelques outils d'analyse stratégique :

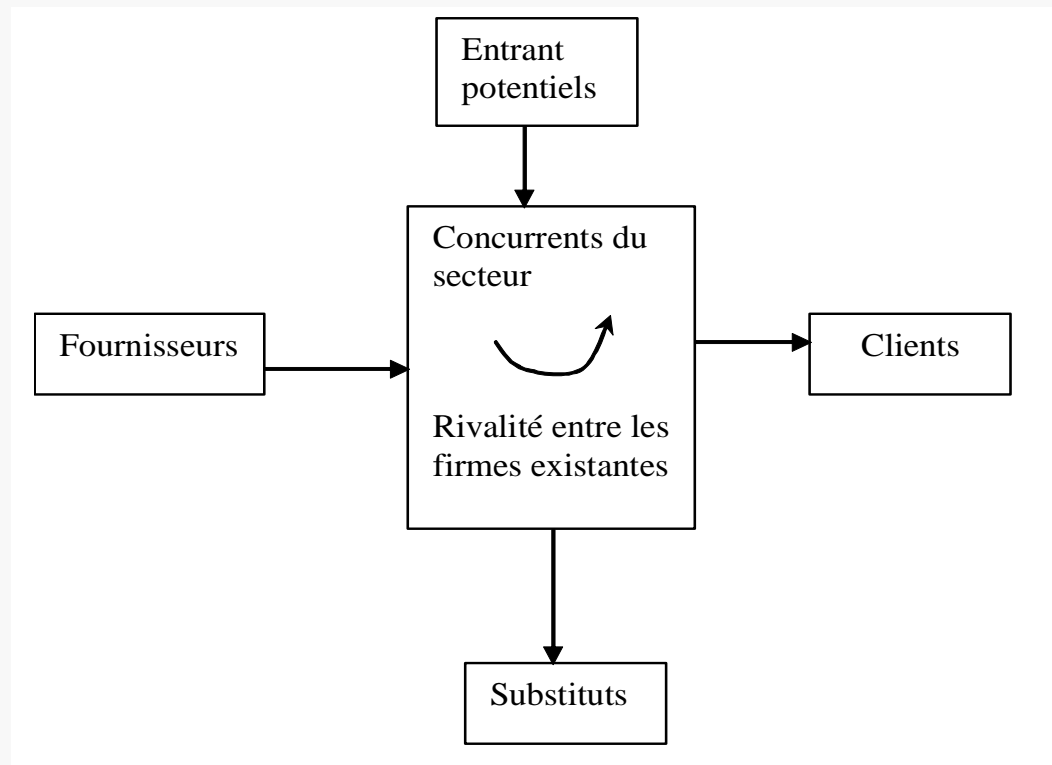


Figure 2 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur

Source : M.E Porter, choix stratégique et concurrence 1980.

Le système d'information est en mesure de fournir aux dirigeants des données sur l'ensemble des acteurs de l'environnement externe et ce en influençant :

« ...la façon d'exploiter les liens entre activités, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La technologie modifie les conditions de coûts, crée de nouvelles synergies, permet de mieux se coordonner avec les clients et les fournisseurs. ». ⁽¹⁾

Il permet par ailleurs d'identifier les relations entre les données collectées (data mining) afin d'améliorer la performance concurrentielle.

(1) Ibidem.

Du point de vue fonctionnel, le système d'information assiste par ailleurs, les managers des différentes activités dans leurs prises de décision à propos de la marche de leurs distinctes unités.

- a- La fonction commerciale et marketing : définir le produit, le marché, l'élaboration d'un plan marketing, la planification et étude marketing ; suivi budgétaire, analyse des ventes, le suivi de la clientèle, le traitement des transactions.
- b- La fonction production : a pour objet la détermination des procédures de production, les quantités, le contrôle des pannes, le contrôle de la production, la définition des plans d'approvisionnement de production.
- c- La fonction finance et comptabilité : assure le traitement des opérations comptables, la gestion financière (anticiper par exemple les mouvements de la trésorerie), le contrôle budgétaire.
- d- La fonction ressources humaines : permet de déterminer les besoins en compétences, la disponibilité des compétences à l'intérieur et à l'extérieur, l'acquisition, le développement et le maintien des compétences.

Comme rappelé précédemment, le système d'information joue le rôle de soutien aux managers dans les prises régulières des décisions qu'ils sont appelés à prendre dans le mouvement quotidien de leurs activités. On peut dénombrer 03 trois types de systèmes d'aide à la prise de décision, à savoir :

- Le système interactif d'aide à la prise de décision ;
- Le système d'information à l'intention des dirigeants ;
- Le système d'intelligence artificielle.

a-système interactif d'aide à la décision (SIAD) :

le SIAD ou DSS (*Décision Support Système*) est une application du type homme-machine qui permet essentiellement de répondre à la question « Que va-t-il se passer si... » Pour conduire à une solution satisfaisante. Il est composé de :

- base de données et leur gestion : ces données sont de deux types, données de bases et données intermédiaires, elles sont gérées par un système ; appelé système de Gestion de Base de Données (SGBD). Ce système permet de :
 - créer une nouvelle base de données.
 - assurer la mise à jour.
 - interroger les bases de données par le langage d'interrogation (algorithme).
 - extraire des données d'autres systèmes (autres que le SIAD) pour les mettre à la disposition d'une base spécifique au SIAD. ⁽¹⁾.
- Gestion des modèles : le modèle est l'outil qui permet de traiter l'information (ex : équation, fonctions...) le SIAD a pour objet dans de cas de :
 - Conserver les modèles de manière à les retrouver facilement ou chacun des modèles à son propre nom ;
 - Retrouver l'ensemble des variables utilisées par chacun des modèles et de lui communiquer les données correspondantes ;
 - Communiquer les résultats obtenus par l'exécution d'un modèle.
- Gestion du dialogue : elle permet la communication homme-machine en traitant les questions posées par l'utilisateur et en affichant les résultats proposés par la machine :
 - Type1 : «Question-Réponse» ;
 - Type2 : langage de commande à l'aide des mots clés (ex : « Display ») ;
 - Type 3 : Utilisations de masques, c'est une page d'écran représentant un questionnaire affiché ;
 - Type4 : Utilisation de menus hiérarchisés, en tapant la première lettre du mot, ou en cliquant à l'aide de la souris sur l'icône correspondante pour obtenir la réponse adéquate ;

(1)Ibidem.

- Type5 : simulation d'environnement, elle consiste à représenter les objets manipulés sous forme d'icônes.

Parmi les difficultés rencontrées avec le SIAD, citons : la difficulté de réaliser un bon SIAD au premier abord, ériger un SIAD propre à chacun des dirigeants (les différents n'utilisent pas forcément la même démarche au fin de solutionner les problèmes posés). Ou encore, le rendre adaptable pour chacun d'eux.

b- Système d'information pour dirigeant :

il s'agit de « *Executive Information Support* » EIS ayant un caractère particulier en répondant aux besoins spécifiques des cadres, il a été développé après le SIAD connu par son caractère général, appelé aussi tableau de bord électronique. On parle aussi du système *data warehouse*.

- Le tableau de bord électronique : il permet de présenter sur l'écran des informations spécifiques à chaque dirigeant sous des formes diverses (graphiques avec couleurs, tableaux...). Le temps des réponses est relativement court et sa manipulation très simple. Cependant, il risque de préoccuper des dirigeants sur des détails insignifiants situés au plus bas niveau de la hiérarchie. En effet, au-delà de ses avantages ce tableau avec ces petits détails qu'il donne risque de distraire les dirigeants de leur rôle premier ;
- Le système data warehouse : « **forme de système d'information conçu pour des applications décisionnelles : pilotage, contrôle et aussi intelligence (...)** c'est une base de données détaillée qui emmagasine ces informations (permettant uniquement) une aide en vue de décision » ⁽¹⁾. Il a une énorme capacité de stockage évaluée en téra octet (1 téra =1012) ; il comporte par ailleurs des outils comme SQL permettant de répondre à des besoins spécifiques en information.

Le système d'information vu sur le plan de l'environnement (externe, interne) et après avoir présenté la dimension interne, nous allons présenter la dimension externe qui consiste à communiquer avec d'autres organisations.

La communication avec les différents acteurs de l'environnement externe peut être assurée par distincts moyens tel que le système d'information inter-organisationnel, l'échange de données informatisé out internet.

(1)Ibidem.

a-système d'information inter-organisationnel (SII) :

Les technologies utilisées sont les mêmes que celles exploitées par les réseaux de communication interne (matériel, réseaux...). Leur rôle est de relier les différentes organisations. R. Reix les définit comme étant : « **l'ensemble des matériels utilisés, logiciels, données et procédures qui supportent l'échange automatisé d'informations entre différentes organisations** ». ⁽¹⁾

Suivant leur utilisation, ils peuvent être classés comme suit :

- SII fondé sur des transactions : traitement des commandes, factures... dans ce cas, le cout du fonctionnement est réparti équitablement entre les participants.
- SII fondé sur des requêtes : système documentaire automatisé avec consultation de base de données, il est géré souvent par un organisme indépendant.
- SII support des taches : utilisé pour réaliser des travaux en coopération entre différentes organisations tels que les projets communs.

Parmi les formes couramment utilisées des SII, existe l'échange de données informatisées appelé : **EDI- (*Electronic Data Interchange*)** et l'internet.

b- Echange des données informatisées (EDI) :

La difficulté dans le choix d'autres fournisseurs, engendré par l'utilisation de cet outil informatisé permet de fidéliser du client.

Toutefois, on peut appréhender des difficultés quant à l'utilisation de cette technologie :

- La majorité des logiciels d'application n'ont pas été encore, développés pour recevoir des communications du type **EDI**.
- On peut entrevoir le risque de perte de la sécurité sur les informations, ou encore de leur confidentialité de la part d'utilisateurs maladroits.
- Les documents électroniques, dans certaines législations n'ont pas la même force probante attribuée aux documents –papier-, ce qui

(1)Ibidem.

ne manquera pas d'engendrer de âpres conflits entre les multiples partenaires.

Dans ces conditions, l'utilisation d'un outil plus étendu et beaucoup moins onéreux, l'internet est à même d'être choisi pour s'y faire.

c- Internet : réseau des réseaux

Ce type de réseau n'est pas géré par une entité quelconque, « ...c'est un ensemble de réseaux qui se coordonnent sur la base d'un seul consensus technique : l'utilisation du même protocole de communication TCP/IP (Transmission Contrôl Protocol/Internet Protocol) (utilisant) tout moyen de télécommunication (dont, en particulier, le réseau téléphonique mondial. » ⁽¹⁾

Il trouve son origine dans le projet *Arpanet* de 1967 qui liait les universités et les instituts de recherche qui travaillaient pour le compte du ministère de la défense des Etats- Unis. Il a enregistré rapidement une progression jusqu'à son internalisation ou est apparue le concept d'internet en 1982. En 2003, le nombre d'utilisateurs d'Internet dans le monde était de 676 millions soit 11.8 %, répartis en ,36% dans les pays en plein essor de développement, (Chine, Inde, Corée, Brésil, Mexique : 61.52%), le nombre de serveurs hôtes : 233 millions (croissance de 50%), sites web utilisant le SSL : 300.000 (croissance de 56.7%).

Les principaux services offerts par l'Internet sont :

- La messagerie électronique.
 - La télé connexion sur d'autres ordinateurs du réseau
 - Le transfert des fichiers (ftp) volumineux.
 - Les forums électroniques (des discussions).
 - La navigation guidée par menus.
- le world wide web utilisant la technique « hypertexte » qui est le langage utilisé entre utilisateurs et serveurs (*Hyper Text Transfert Protocol-http*),

Et le langage *Hyper Text Make up Language (html)* pour la création d'un document hyper-media ⁽¹⁾.

(1)Ibidem.

L'extranet est encore une autre forme de communication dont l'accès à son réseau intranet reste autorisé seulement à un public restreint. Le *workflow* (collectique) est un outil de communication qui permet à un groupe de personnes de participer en commun à la réalisation d'une tâche collective en intervenant à des étapes différentes.

Nous avons abordé quant à nous, dans notre présentation du système d'intelligence économique des notions propres aux nouveaux outils d'information dans le souci évident, de faire leur corrélation avec ce système d'intelligence dont celui-ci est essentiellement tributaire. C'est précisément dans ces supports qu'il puisera d'importantes informations qu'il met à la disposition des différents dirigeants de l'entreprise.

1.2.2 Notion et évolution de l'intelligence économique :

Nous entendons souvent dire que le système d'intelligence économique n'est pas une nouvelle création. Certes, nous sommes tentés quant à nous, pour mieux appréhender le sujet de faire des tentatives d'apporter d'amples explications relatives à cette discipline, allant de sa présentation jusqu'à son évolution progressive

1.2.2.1. Origine et genèse de l'intelligence économique.

Nous abordons le sujet par cette belle sentence d'E. Delbecque « **le désir de connaître pour maîtriser davantage son environnement, en élaborant une stratégie et en mettant en œuvre des tactiques, constitue l'un des fondements de toute démarche anthropologique. L'homme veut savoir pour agir : c'est une donnée de base de la condition humaine.** » ⁽¹⁾ ; l'homme est inné avec cet intense besoin de vouloir tout savoir, de découvrir les choses qui l'entourent, mais aussi de prévoir ensuite le futur.

Sous cet aspect, l'intelligence économique ne peut être une création du siècle, ni celle des temps reculés. Elle constitue une nouvelle discipline venue jalonner un long parcours au terme duquel l'homme, suffisant de son intelligence et animé de sa volonté d'enrichissement donc de puissance continue à inventer d'une façon perpétuelle au fin de ses desseins. C'est dans de telles conditions que l'homme américain, imbu de sa force a introduit une nouvelle méthode de surveillance de la circulation des informations, qui partit, au début du domaine militaire pour

arriver ensuite à celui des affaires. Ainsi donc, est né le concept de l'intelligence économique, à l'instar d'autres disciplines et sciences dans des domaines aussi divers et sensibles : stratégie, logistique, etc... Là est la genèse de cette discipline qui ne continue pas moins d'enregistrer ces dernières décennies d'importantes évolutions dans le monde.

Ce n'est pas l'objet de cette partie de faire une étude approfondie et exhaustive du développement de l'intelligence économique pendant une période considérée. Nous essayerons seulement de brosser un tableau très bref des importantes étapes de son évolution en donnant un aperçu succinct de l'un de ses jalons. Il s'agit de l'approche dénommée « néo-panoptisme » proposée par Philip Baumard ⁽¹⁾. Cette approche sera suivie par les différentes étapes qui ont constitué son évolution avec les causes et les conditions qui sont à leur origine.

« *Surveiller l'autre* », (concurrent en particulier est un terme qui a marqué une des étapes de cette discipline durant quelques temps et qui a supplanté l'autre notion « *voir sans être vu* », celle d'espionner ses concurrents et rivaux, ce que Baumard ⁽¹⁾ appelle « *surveiller la surveillance* ». Cependant, les divers bouleversements dans le monde, dans des domaines aussi décisifs dans la vie des hommes – idéologiques, politiques ...– ont amené pareillement des changements tangibles dans les notions anciennement utilisées notamment dans les secteurs de l'information et de son traitement. A ce propos, on assiste aujourd'hui à l'effet d'une nouvelle transmutation de la devise classique précitée en une nouvelle devise dénommée « voir avant d'être vu ». C'est ce que l'auteur appelle « *néo-panoptisme* ».

Il en découle que les deux dimensions historiques de la surveillance, politique et économique, ont abouti après des intersections, à une nouvelle tendance dite le néo-panoptisme.

Le panoptisme classique est fondé par *Jeremy Bentham (1787)*. Ce dernier, tentant une expérience, a fait construire une tour gérée par une seule sentinelle dissimulée qui avait mission de tenir les prisonniers enfermés dans l'édifice, sous sa seule et unique surveillance. Les internés n'ont pas tenté d'actes déraisonnables du fait qu'ils n'avaient pas connaissance des moments et de quelle manière ils sont surveillés.

(1) BAUMARD Philip, op. cit, page 3.

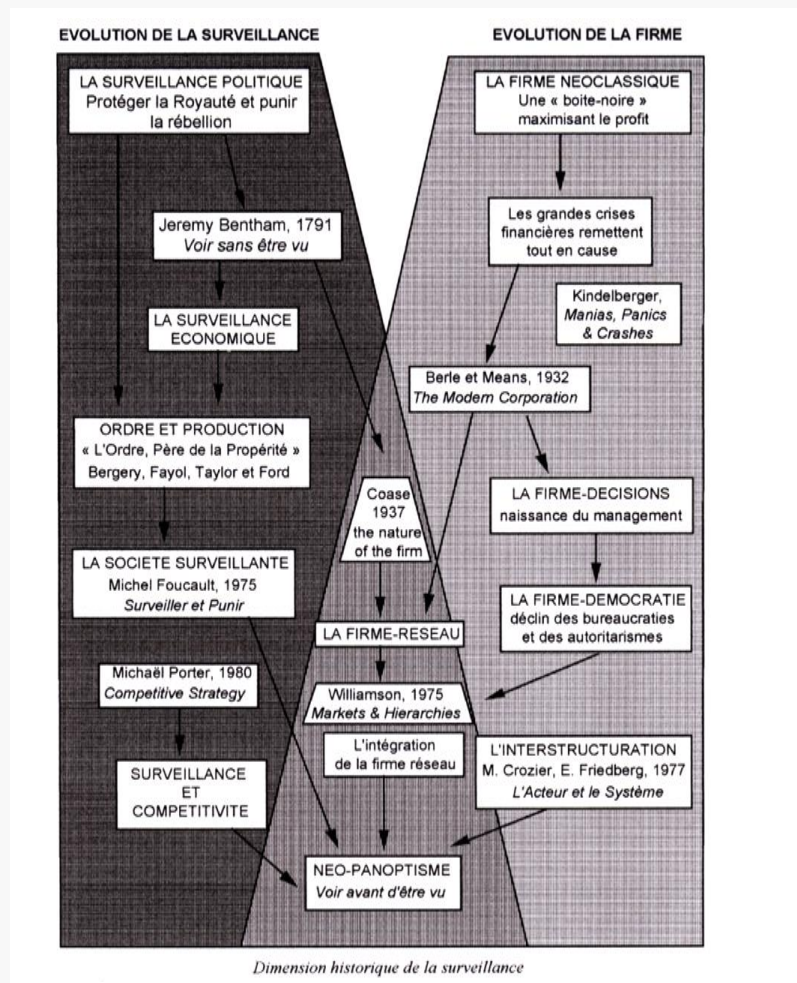


Figure 3 : Evolution de la surveillance-firme

Source : BAUMARD Philip, op. cit, note (1), p. 4.

Le néo-panoptisme substitue l'architecture physique par une architecture virtuelle échafaudée par le système d'information. A ce sujet, l'idée est de donner aux autres l'impression qu'ils sont soumis à une surveillance accrue et permanente, même si cette initiative ne peut être concrétisée en utilisant un nombre très limité de surveillants.

La finalité de cette démarche réside dans la suppression des éléments d'intervalles de non-surveillance. A ce propos, l'auteur s'exprime ainsi « *...puisque la technologie, omniprésente, supprime la nécessité de son déploiement* ».

Bien que cette démarche permette d'assurer une certaine continuité de l'action de surveillance, l'expérience démontre quant à elle, les limites de son fiabilité.

En effet, l'échappée de quelques événements du champ de surveillance constitue en elle-même une insuffisance dans ce système. Dans le monde des affaires, comme dans la vie de tous les jours, cette option pourrait entraîner des conséquences fâcheuses telles que les excès dans les actions de surveillance vis-à-vis des différents acteurs, qui engendreront fatalement un manque de confiance qui serait néfaste dans les rapports internes ou externes. Ils généreront par la suite et inévitablement des prises excessives de précautions.

Les raisonnements de l'auteur avancés dans sa tentative d'expliquer les fondements de cette option, prennent appui sur une ancienne maxime qui fait de la protection de la royauté et la punition de la rébellion les principes de survie qui animent l'instinct de tout être vivant face aux subits de la vie quotidienne. A ce sujet, La crise économique mondiale de 1930 a provoqué de profonds bouleversements dans les politiques et approches économiques. Ces événements n'ont pas manqué de susciter chez les animateurs des systèmes économiques de grandes motivations pour les amener aux révisions régulières et ininterrompues dans les systèmes en place, ceci dans le souci de meilleures performances.

Afin d'illustrer ce phénomène, nous donnons d'une façon succincte dans le schéma suivant les différentes évolutions ayant marqué les principales étapes du développement économique après 1930.

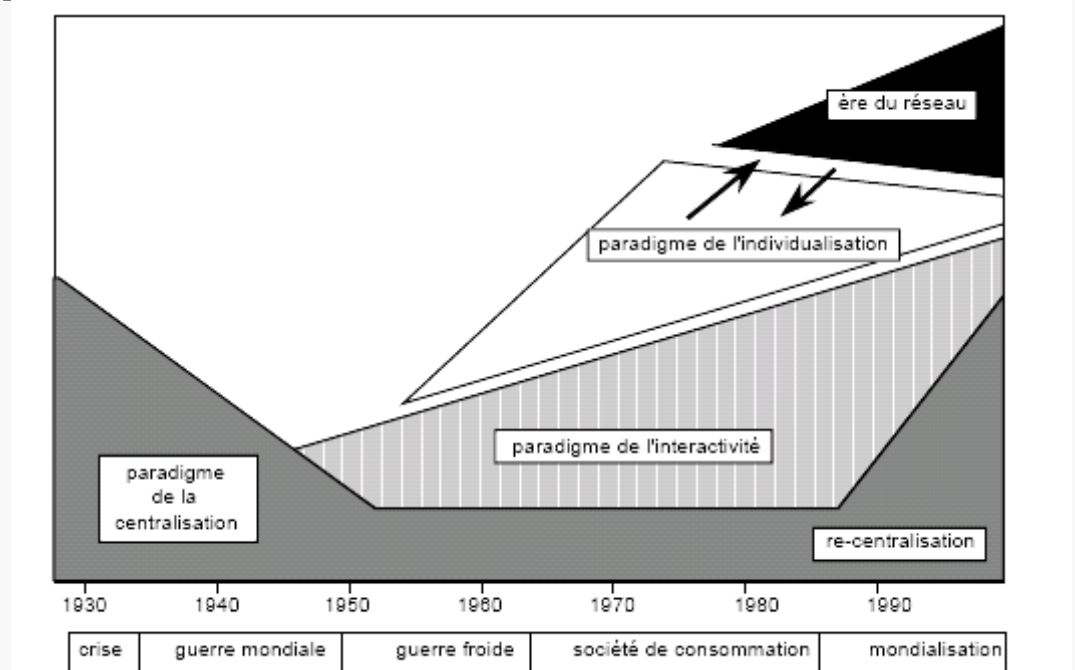


Figure 4 : Les évolutions caractérisant l'économie mondiale

Source : BAUMARD Philip, op. cit, p. 4.

Le paradigme « ...c'est avant tout l'exemple de référence (paradigme), ou encore, un schéma pour l'acquisition de connaissances, (...) considéré comme le cadre de référence d'un groupe donné de chercheurs, de scientifiques et/ou de praticiens. Il est constitué d'un ensemble de modèles, de méthodes et d'acquis qui ne sont pas discutés, permettant de résoudre des problèmes propres à ce groupe. »⁽¹⁾.

- Le paradigme de centralisation : information dirigée par le haut, traitement long et système focalisé sur des questions scientifiques (calcul...), c'est un paradigme classique orienté-système car se focalisant sur le système technique d'où les moteurs de recherche sur l'Internet émanent.
- Le paradigme d'interactivité : information encore informatisée mais la durée d'accessibilité se fait en Seconde au lieu du comptage en heure (apparition de la mini-informatique).
- Le paradigme de l'individualisation : l'apparition de micro-ordinateurs ont permis la décentralisation de l'information et son traitement à l'exception des informations sensibles qui doivent rester centralisées, c'est un paradigme *cognitif orienté-utilisateur* où le facteur humain constitue toujours une grande importance et où le système d'information est considéré comme un système de communication, -basé sur le système informatique- entre le producteur et l'utilisateur de l'information.

Le paradigme orienté-utilisateur devient trop étroit, ces dernières années, des recherches ont été réalisées afin de déceler un autre paradigme où l'information n'est plus considérée comme une donnée préconstruite, mais comme « ...un processus d'interprétation et d'appropriation cognitive propre à un individu ou un groupe donné. ». Il s'agit de trouver le moyen par lequel on peut « .Accéder à la connaissance de ce processus pour pouvoir l'analyser (ou) l'hypothèse est faite que pour les personnes engagées dans une activité professionnelle. Celle-ci contraint fortement le processus informationnel.»⁽¹⁾

Nous n'allons pas nous étaler encore plus sur la présentation du paradigme, toutefois nous estimons qu'elle pourrait constituer une base de raisonnement afin d'appréhender un plus aisément la notion de l'intelligence économique.

(1) Ibidem.

Jusqu'à la fin des années trente, cette activité n'était pas aussi nécessaire qu'aujourd'hui. Elle est le résultat de : ⁽¹⁾

- **La mutation conflictuelle endogène du capitalisme** (difficulté de la réussite et de maîtrise des marchés augmentant le coût d'acquérir un avantage concurrentiel).
- **La rupture de logique de bloc de la guerre froide** (logique ayant conduit à la complexité et à l'incertitude).
- **L'évolution des formes de la guerre articulée sur les métamorphoses des contraintes (établissant la guerre économique comme une conflictualité dominante).**
- **L'émergence de la société de l'information (créatrice du principe de la concurrence et élément de suprématie cognitive en même temps).**

Ces facteurs ayant engendré un climat de conflictualité, qui de l'économie, à la complexité de l'environnement et à l'incertitude constituent les principales causes qui sont à l'origine de l'apparition de la notion d'intelligence économique, devenant aujourd'hui l'outil essentiel du management stratégique.

Le rapport rédigé par l'ingénieur Allemand : Herzog (1915) sur le génie des Allemands et leur savoir-faire dans le domaine de l'intelligence économique, est indéniablement l'une des rares traces écrites à ce sujet. De toute évidence, c'est dans le souci de protéger les intérêts de son pays, au cas où ce dernier viendrait à gagner la première guerre mondiale, que ce spécialiste a écrit : « **...on suivra tout ce qui est invention, tout ce qui est perfectionnements techniques réalisés à l'étranger, pour les porter à la connaissance de ces industriels allemands qu'ils peuvent intéresser.** » ⁽¹⁾

A une autre époque ultérieure, Anton Zischka écrit sur le rôle de l'information ouverte et sa gestion dans l'industrie de la pêche Japonaise.

Cependant, la notion d'intelligence économique a fait son apparition qu'aux Etats-Unis. Toutefois, le développement d'une culture doctrinaire dans ce pays n'est pas le fait de hasard, c'est le résultat de deux facteurs, ⁽²⁾:

« -le rôle de la puissance américaine dans le développement de l'économie de marché.

(4) Ibidem.

(5) HARBULOT Cristian et BAUMARD Philip, op. cit., page 3.

- le systématisme avec lequel les savoirs de l'intelligence économique sont articulés avec les savoirs de gestion et diffusés à l'encadrement managérial ».

A ce propos, nous notons que la première définition de l'intelligence économique moderne datant de 1967 est d'origine américaine, proposée par Harold Wilensky ⁽¹⁾, dans un ouvrage intitulé : « l'Intelligence Organisationnelle ». Pour cela, il a adopté le sous-titre: « *knowledge and policy in Government and Industry* ».

Freeman a aussi, écrit sur l'intelligence économique en mettant l'accent sur l'influence des acteurs qui n'appartiennent pas au marché (média, syndicat...) dite « stakeholders » ou détenteurs d'enjeux (littéralement).

En 1980, M. Porter ⁽²⁾ a mis l'accent sur le rôle de l'intelligence dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Face au développement des pays de l'Europe, et du Japon, après la fin de la guerre froide, les Etats-Unis ont développé une politique publique en matière d'intelligence économique et ce à partir des années 1990. Cette politique vise à mettre au service des entreprises américaines des outils leur permettant de faire face à la concurrence mais, qui leur facilite de pénétrer de nouveaux marchés internationaux.

A titre de référence, le président américain a lancé de nombreux projet dans le but est de développer l'intelligence économique aux Etats-Unis. Il déclare en substance dans l'une de ses allocutions: « **we will move aggressively to open foreign markets to quality American Qoods and services. We will urge our trading partners in Europe and pacific Rim to abandon unfair trade subsidies in key sectors like ship building and aerospace, and act swiftly if they fail to respond.** ».⁽³⁾

Depuis, ces paroles ont été traduites en structures d'intelligence économique aux Etats-Unis. ⁽³⁾

- En 1992, Clinton décide la création d'un conseil de sécurité économique qui sera appelé ensuite, « *National Economic Council (NEC)*» dont la mission est d'organiser et d'harmoniser les négociations commerciales.

(1) WILENSKY Harold, op. cit, page 3.

(2) PORTER Michael, choix stratégique et concurrence, 1980.

(3) L'intelligence Economique made in USA, mercredi 07 novembre 2007 à 17:26, www.ie-blogspot.com.

- En 1993, une nouvelle politique a été lancée par le président qui fait de l'économie l'organe moteur qui doit animer toute démarche internationale. Cette vision a engendré une politique de soutien des prix à l'exportation qui aboutit à la naissance du TPCC.

- TPCC ou «*Trade Promotion Coordinating Committee*», représente une première réponse à la concurrence internationale.

- La création d'une cellule d'appui chargée de surveiller les grands projets d'exportations mondiaux baptisée «*Advocacy center*». Elle a la charge, par ailleurs de coordonner les agences gouvernementales que constitue le TPCC.

- La mise en place d'une infrastructure informationnelle fédérale puissante.

- La création de l'*Information Security Oversight Office*. Ayant la charge de veiller à la protection et la gestion des informations considérées confidentielles, concernant des domaines de la technologie et de l'économie.

- La création du *National Counter Intelligence Center*, chargé du contre espionnage économique (coopération entre entreprises et administrations américaines).

- La création du *Committee on Foreign Investment*, pour la régulation d'acquisitions des entreprises américaines par des entreprises étrangères.

- La création de la *War Room* qui a pour objet la conduite de la stratégie en termes d'intelligence économique afin de permettre aux entreprises américaines de conquérir les marchés internationaux.

Aussi le *Joint Vision 2010* consistant à « **définir la supériorité dans le domaine de l'information, c'est-à-dire la capacité à collecter, traiter et diffuser l'information en flux continu, et en parallèle, empêcher au même moment le concurrent d'acquérir cette capacité** ». ⁽¹⁾

En revanche, des pays à l'exemple du Japon se distinguent par un développement discret de leur économie qu'on découvre généralement, bien après qu'il soit arrivé au stade de son expansion.(ex : vente des automobiles japonaises aux Etats-Unis), ce que Harbulot et Baumard ⁽²⁾ expliquent : « **les japonais ne cherchent plus à dissimuler ce qui a fait leur force dans le passé. Ils se justifient en expliquant**

(1) Ibidem

(2) HARBULOT Cristian et BAUMARD Philip, op. cit., page 3.

que ce sont plutôt les Américains qui ont donné l'exemple en créant une nouvelle division à la CIA :the Planning and Coordinating Division qui est chargé du renseignement économique en Europe et au Japon ».

Après cette brève présentation de l'historique de l'intelligence économique allons définir cette activité et présenter ses différentes approches.

1.2.2.2 Définition et approche de l'intelligence économique.

Nous définissons l'intelligence économique comme une activité qui consiste à assurer la disponibilité continue de l'information au profit des Etats/Entreprises dans un but de compétitivité, tout en veillant à sa confidentialité.

Le rapport du commissariat général du plan (France) ⁽¹⁾ définit l'intelligence économique comme : **« ...l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement ».**

Elle peut être définie aussi comme **«...l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ».** ⁽²⁾

Philip BAUMARD définit l'intelligence économique selon les deux axes, offensif et défensif comme : **«...le but de la pratique offensive et défensive de l'information est de relier plusieurs domaines entre eux dans l'intention de servir les objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle constitue un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise».** ⁽³⁾

La définition donnée par Alain Juillet (2004), un des responsables de l'activité d'intelligence économique en France soumis une compétitivité efficiente de l'entreprise et l'essor de l'économie en général à la maîtrise de l'outil de l'information. Il déclare en substance : **« ...Elle est, à la fois un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique au fin d'une compétitivité efficiente, mais aussi, une méthode d'emprise sur les voix d'assurer la sécurité de l'entreprise et de l'économie».** ⁽⁴⁾

(1) Commissariat générale du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises.

(2) WILENSKY Harold, op. cit, page 3.

(3) BAUMARD Philip, op. cit, page 3.

(4) MERLAND Jean P., mémoire mastère spécialisé, l'intelligence économique à la DSI, 2005.
Le CIGREF.

le terme Business Intelligence est aussi employé par certains auteurs comme synonyme de l'intelligence économique : « **Business Intelligence activities can be thought of as process that simply refine data and information, which are input to a process. The Outputs of this process are knowledge and intelligence** ». ⁽¹⁾

D'autres auteurs désignaient encore l'intelligence économique de : intelligence stratégique, veille stratégique, et en anglais, *Competitive Intelligence, Strategic Intelligence, Business Intelligence, Market Intelligence, Environmental scanning, Strategic scanning, Vigilant Information System, Early warning system*....

Donc, toutes ces appellations définissant l'intelligence économique ont été utilisées pour en faire les usages de spécialités de l'information dans les activités d'entreprises concurrentes. En simplifiant le concept, nous sommes tentés de le résumer ainsi : c'est l'ensemble des éléments légalement utilisés par une organisation d'entreprise, incluant toutes les phases que forme une information avantageuse depuis, l'interception la, collecte, l'emmagasinage, la transmission aux organes décideurs dans le but de communiquer des renseignements ou données sur l'environnement de l'activité concernée et de ses impulsions du moment.

Cependant, il importe que ces raisonnements doivent, de clarifier quelques confusions que beaucoup de personnes se font à propos du concept d'intelligence économique. Les représentations mentales généralement répandues dans les esprits non initiés, font de l'intelligence économique :

- Un système d'étude de marché
- Une méthode d'espionnage industriel.
- Une méthode apologue qui dit ce qui va se passer sûrement demain.
- Une opération de recherche sur bases de données ou internet.
- Un travail d'une personne...

(1) MIKA Hannula & VIRPI Pirttimaki, "a Cube of Business Information", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, n° 11, spring 2005, page 34-40, www.scip.org.

Certes, la notion d'intelligence économique varie d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre. Parmi les économies avancées dans le monde, le Japon, société de profit par excellence, considère ce système comme une évolution dans l'intelligence économique qui se trouve à l'origine des développements dans beaucoup d'organisations de part le monde (notamment à économie de marché). Le Japon a réussi, a en faire depuis déjà une époque, une tradition et une coutume dans la vie de ses entreprises.

Il faut préciser toutefois, que l'intelligence économique ne se résume pas à un processus figé et ponctuel d'acquisition d'informations spécialisées ou non, qui influent directement ou indirectement sur des orientations précises ou encore sur des prises de décisions, parfois déterminantes, qu'on peut réussir ou non dans la gouvernance d'une entreprise. Il faut considérer le processus dans son ensemble, depuis les informations, qui concernent un domaine restreint « micro » du secteur particulier de l'entreprise ou d'informations « macro » concernent les bouleversements réels ou potentiels à l'intérieur des frontières nationales, ou encore et surtout, celles latentes dans le monde.

Nous présentons ainsi les différentes approches de l'intelligence économique, généralement répandues en particulier dans le monde développé afin de vérifier que ce concept est fonction des différentes cultures ou il réussit toujours, à adopter les démarches appropriées au moment opportun.

a- l'approche anglo-saxonne

D'après Baumard ⁽¹⁾, l'approche américaine est caractérisée par une surveillance continue toutes directions. C'est le *monitoring* utilisant des bases de données où des opérations d'enregistrement sont effectuées systématiquement sur des fichiers informatiques, ce terme vient du « monitor », terme anglais supposant que les veilleurs passent la plus part du temps derrière l'écran, il a pour objet de **« développer et de communiquer une compréhension profonde de la concurrence au sein de l'entreprise »** ⁽¹⁾.

Un monitoring efficace doit permettre les éléments suivants ⁽¹⁾:

- connaître les sources ouvertes et publiées de l'environnement ;
- motiver les sources de son organisation, c'est-à-dire le personnel ;

(1) BAUMARD Philip, op. cit, page 3.

- identifier et expliquer les acquis méconnus de l'entreprise en matière d'intelligence ;
- établir une typologie de l'information désirée et se fixer un rythme d'acquisition ;
- développer un réflexe de communication au sein du personnel ;
- aménager des canaux de distribution sélective de l'information ;
- développer des programmes d'entraînement et de l'information.

Les bases de données utilisées sont des bases externes, comme les *Newsnet* ; une activité sur papier vient de compléter le monitoring dit *newsclipping* qui sert à classer, synthétiser et indexer dans des fichiers (en papier ou informatisés) des coupures de presse. Le *newsclipping* utilise comme sources les fichiers publics comme le « *Uniform Commercial Code filings* » et le « *federal filing* » étant des rapports sur la santé financière et l'endettement des entreprises concernant le domaine public, et des sources privées comme la lettre d'information publiée par Digital Equipment sous le nom de « *Technologie Executive Roundtable* ».

Le monitoring connaît des difficultés comme le manque de mobilisation du personnel, car ces derniers trouvent généralement de difficultés de connaître les informations qui leur sont utiles, et de prendre du temps de rassembler ou de partager l'information ; la cellule du monitoring risque de perdre sa mission car elle est du caractère « tous azimuts » et elle se concentre généralement sur une voie donnée. D'autre part, elle a tendance à perdre sa mission d'information du plus grand nombre. Des solutions ont été proposées consistant à se focaliser sur un élément unique, et à faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise en créant une ligne téléphonique permanente pour l'accueil de l'information, une *hot line* ou un réseau d'information (courrier électronique),....

Face à ces difficultés, les entreprises américaines ont choisi une autre voie, c'est le *benchmarking* en se basant sur les techniques utilisées par les organismes étatiques du renseignement en se concentrant sur un seul acteur de l'environnement suivant la logique des cinq forces proposée par Michel Porter, c'est-à-dire un benchmarking propre à chaque force du secteur.

L'approche anglaise, est un pays qui reste peu avancé en intelligence économique par rapport aux Etats-Unis, peu d'articles ont été écrits (03 en 2002) ⁽¹⁾ ; des confusions sont remarqué avec l'étude de marché et l'espionnage, on fait appel souvent à des experts américain qui ne connaissent pas généralement la réalité de l'environnement de la Grande Bretagne. Les attitudes envers cette activité sont essentiellement : trop de réflexion sur le présent tout en s'inquiétant du futur, chercher à connaître ce que les concurrents vont faire plut tôt que de chercher ce qu'ils sont entrain de faire, reconnaître que cette activité est indispensable pour la réussite future....

L'approche Allemande, « **Les Allemands me demandent systématiquement de les éclairer sur les maillages intra- et trans-industries...** ». Depuis le début du 20^{ème} siècle, le système de renseignement économique allemand se caractérise par sa forte concentration d'après Baumard ⁽²⁾, il est fondé sur les principes suivants :

- « - les banques sont parties prenante dans les affaires de leurs clients,
- une émulation collective est toujours recherchée par la concertation,
- l'intérêt général allemand subordonne les intérêts particuliers [ce qui n'est pas le cas pour les entreprises américaines],
- la prise d'information et la communication sont indissociées
- une trace écrite et un comportement rigoureux dans le recueil de l'information ».

Les appellations allemandes sont: *Wettbewerbsforschung und–Wettbewerbsaufklärung; Wettbewerberforschung; Konkurrenzanalyse und–Beobachtung.*

Le réseau allemand est constitué des spécialistes d'affaires. Ce pays ne cherche pas à démontrer sa puissance comme les Etats-Unis où aucun signal de son activité de surveillance n'est transmis aux surveillés (voir sans être vu).

(1) SHEILA Wright, Ahmad BADR, ARTHUR Weiss and DAVID Pickton, “special Issue on Country-Specific Competitive Intelligence, Competitive Intelligence through UK Eyes”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, n° 2, summer 2004, P. 68-87, www.scip.org.

(2) BAUMARD Philip, op. cit, page 3.

b- l'approche japonaise : « ...les japonais me demandent *systématiquement de les éclairer sur les systèmes décisionnels tant au niveau de leurs points faibles que de leurs acteurs-clés...* »⁽¹⁾. La réussite des japonais se base pleinement sur la surveillance. Rechercher de l'information est l'une des principales caractéristiques de la société japonaise ce qui rend cette activité rapidement et aisément utilisée. Le Japon dispose du meilleur système d'information stratégique d'entreprise dans la planète, c'est ce qu'ils cherchent eux-mêmes à faire comprendre aux gens⁽²⁾, c'est la théorie de la potentialité de la surveillance qui minimise le coût de son déploiement (voir supra, néo-panoptisme). Le réseau privé Worldwide Information Network (WIN) élaboré par la maison de commerce *sogo-shosha* est l'un des cinq premiers réseaux privés (avec les réseaux de la CIA et d'Electronic Data System racheté par General Motors). Pour les japonais, les intérêts personnels sont subordonnés aux intérêts du groupe, et les intérêts du groupe sont subordonnés aux intérêts du pays, c'est une relation de symbiose.

c- l'approche française :

Au contraire des Etats-Unis, du Japon et de l'Allemagne, « **Le système français d'information économique et stratégique [...] n'est pas fondé sur la rentabilité réelle des données fournies aux organisations et entreprises nationales.[II] est fondé sur la présence diplomatique française à l'étranger...** »⁽¹⁾. Cette description, faite par l'auteur, vise à attirer l'attention des institutions et des entreprises françaises de la réalité de la surveillance et de l'information dans ce pays.

d- l'approche de l'ex URSS :

Le renseignement des entreprises est fait par l'Etat. C'est la présence de l'ennemi qui justifiait le système d'information stratégique de l'URSS (les Etats-Unis).

(1) BAUMARD Philip, op. cit, page 3.

(2) Ibidem, d'après Jaques Grimaldi, thèse de doctorat.

Cela suppose la suppression de cette activité dans le cas où l'ennemi disparaît. Les exigences économiques ont abouti, notamment après la chute de l'URSS, à la révision de cette politique de renseignement où le nombre des « ennemis » augmente, mais cette fois-ci dans le domaine économique, il y a les Etats-Unis, l'Allemagne, le Japon, ..., cette révision peut toucher sa structure (lourde) comme elle peut toucher la qualité de ses agents : agents experts en agents généralistes, c'est ce que Baumard décrit : «...**de former ses bureaucrates du renseignement au management de l'information concurrentielle** » ⁽¹⁾. Cette tendance met l'accent sur l'interdépendance économique et politique (entre nations et entreprises).

1.2.3. Les composantes de l'intelligence économique

L'intelligence économique est composée de trois phases, à savoir la veille stratégique, la protection de l'information et l'influence.

1.2.3.1 Composantes et processus de veille

La veille stratégique peut être définie comme suit «...**il ne peut y avoir de démarche d'intelligence économique sans une activité organisée de veille. [La veille est] « l'activité continue de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » et [définit] l'anticipation comme « détection d'une situation avant qu'elle se soit réellement manifestée »** ». ⁽²⁾

Elle est composée d'un ensemble de phases allant de la définition des besoins à la communication des informations et les réajustements nécessaires. Le schéma suivant met en évidence l'ensemble de ces phases.

(1) BAUMARD Philip, op. cit, page 3, d'après Hans Graf Huyn, « La stratégie de la désinformation », in Géopolitique, no 29, Printemps 1990.

(2) CIGREF, *intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche*, mars 2003, www.cigref.fr

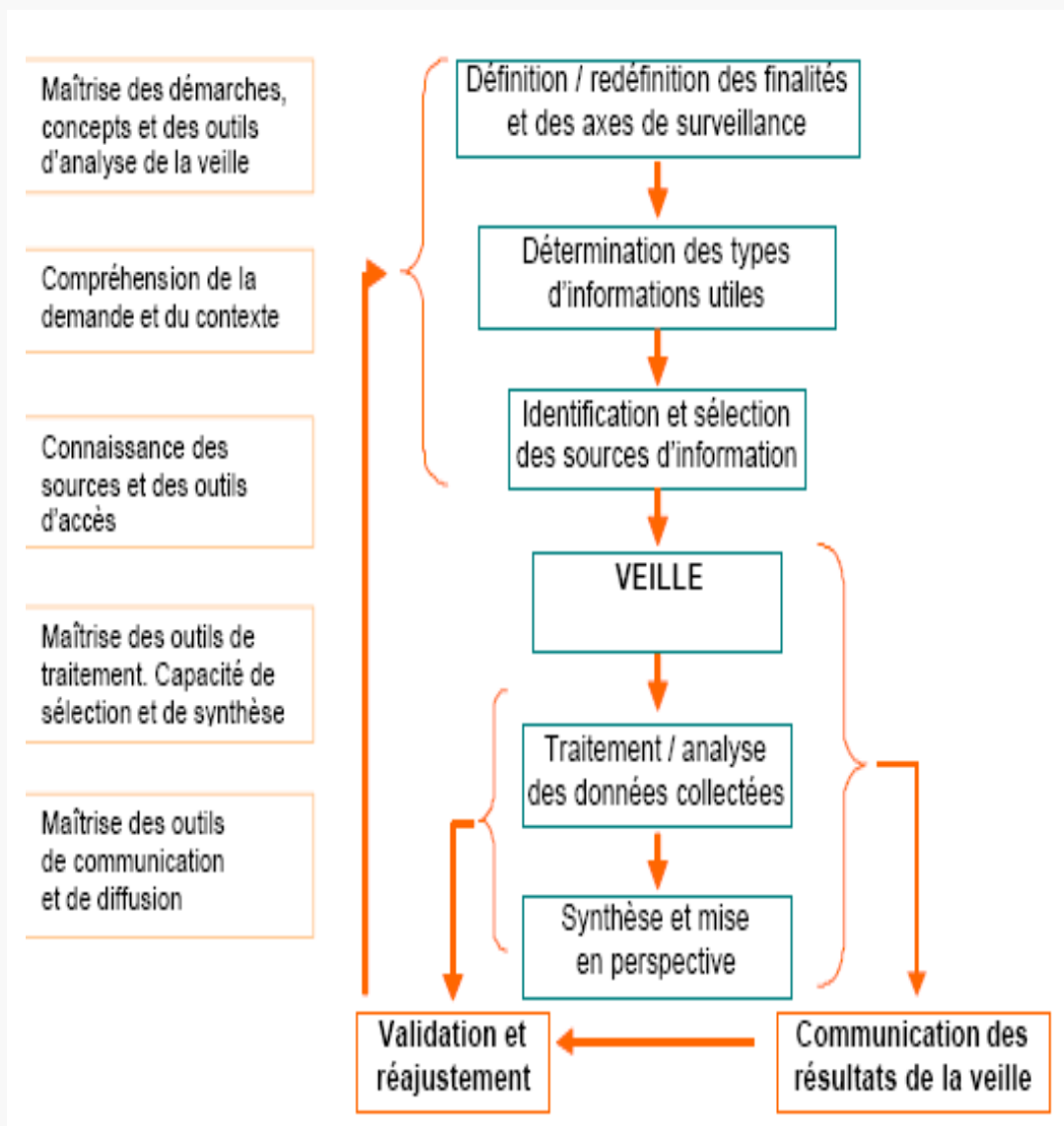


Figure 5 : Model canonique de la veille

Source : La veille stratégique : Du concept à la pratique, IAAT, juin 2005, www.iaat.org, le processus de veille, type adapté de Afnor X50-053.

L'activité de veille, assurée par la cellule de veille, repose sur deux dimensions, une dimension stratégique et une dimension opérationnelle.

- La dimension stratégique : elle regroupe quatre éléments principaux, les objectifs, un comité de veille représentant les membres, les fonctions et l'organisation, les finalités opérationnelles dont la principale est la mise en place de la stratégie et finalement une légende ;
- La dimension opérationnelle contient des acteurs (observateurs, décideurs, experts, réseaux externes), les sources d'information, les outils (de recherche, de traitement,...) et les limites (objectifs flous, information non pertinentes,...).

L'activité de veille stratégique peut être une activité passive, comme elle peut être active.

La veille passive consiste à recevoir les signaux venant de l'environnement externe, de collecter des données d'ordre général, d'anticiper et de pro agir.

Elle concerne généralement les objectifs non confidentiels, ce qui permet d'observer et de se poser des questions à partir de ces observations. D'autres chercheurs (*Guerny et Delbes, page suivante*) la considèrent comme la détection des signaux faibles avant qu'ils deviennent forts.

Le schéma suivant clarifie son fonctionnement :

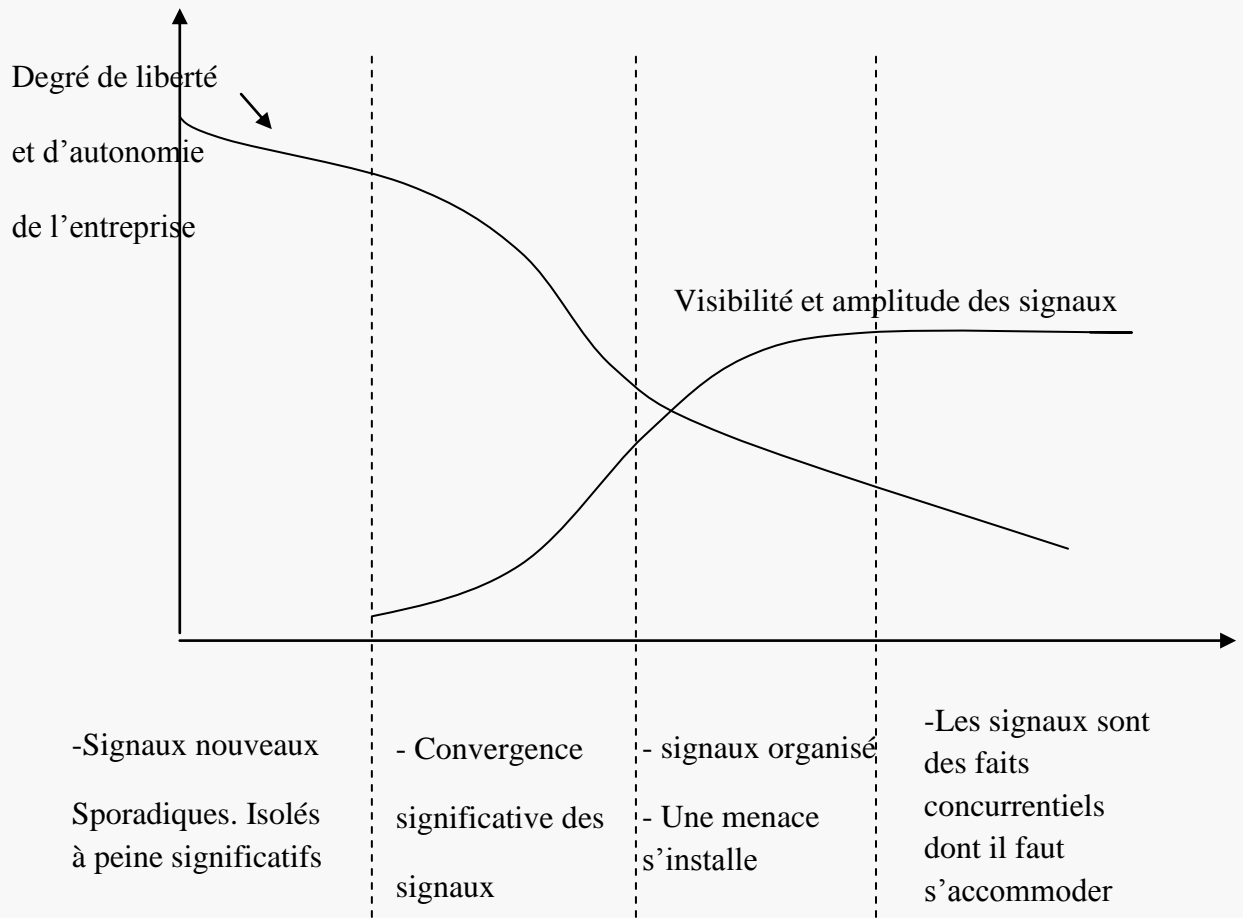


Figure 6 : L'amplitude des signaux et le degré de liberté de la firme

*Source : gestion concurrentielle,
De Guerny et Delbec, 3082, d'après SRI
(Stanford Research Institute)*

La veille active consiste à rechercher des données précises sur un sujet précis et qui ont un caractère spécifique au contraire de la veille passive qui détecte des signaux ayant un caractère général.

Dans ce type de veille on se pose des questions et on observe après. Les signaux recherchés sont forts et concernent généralement les concurrents. Le tableau suivant résume ces deux types et les différences principales:

Tableau 5 : Modalité de fonctionnement v. active et v. passive

Clés	Veille stratégique active	Veille stratégique passive
<i>Intensité des signaux</i>	Signaux forts	Signaux faibles
<i>Indicateurs</i>	Divergences, écarts par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord	Emergence de : -nouveaux acteurs -nouvelles tendances
<i>Mot d'ordre</i>	Réagir	Anticiper, pro agir

Les auteurs (De Guerny et Delbec) distinguent ainsi deux dimensions de la veille active :

- La veille défensive qui permet de répondre aux questions suivantes :
 - Le concurrent est-il satisfait de sa position actuelle?
 - Quels sont les manœuvres probables et les changements stratégiques auxquels le concurrent risque de se livrer à l'avenir, et quels en sont les dangers ?

- veille offensive (qui sera revue dans l'élément de protection des informations du dernier paragraphe de cette section) consiste à répondre aux questions :
 - Où se situent les vulnérabilités du concurrent? Au niveau de la gamme de produits, au niveau géographique, etc. ?
 - Quelle est l'initiative susceptible de provoquer les représailles les plus dommageables de la part du concurrent ?

La veille stratégique est composée de différents éléments qui déterminent l'objet à surveiller. Ces composantes sont :

A-La veille technologique :

L'entreprise doit connaître les technologies disponibles dans son environnement en permanence tel que :

A1- les acquis scientifiques :

L'entreprise doit suivre les découvertes et les démonstrations des scientifiques (expérience où modèle théorique). Elle ne doit pas chercher l'information lorsqu'elle est utilisée uniquement par les spécialistes du domaine, et elle ne doit pas attendre à ce que l'information soit largement disponible ou ancienne. C'est le stade moyen comportant les thèses, les protocoles d'expérience, les laboratoires.

A2- les procédés de réalisation :

Connaître un procédé consiste à connaître :

- son principe : les fondements scientifiques de son efficacité ;
- le cœur du sujet : la vraie transformation réalisée ;
- les performances du procédé : la précision des cotes obtenues, le degré de pureté atteint, la résistance du collage à l'arrachement, le rendement de la réaction ;
- les conditions d'efficacité : matériaux, environnement/ambiance, ... ;
- les difficultés de mise en œuvre : le degré de difficulté ;
- les risques d'échec, la durée de mise au point ;
- l'extension actuelle du procédé : branche, matériaux, vitesse, ...

A3- les systèmes d'informations et technologie:

La veille sur les systèmes d'informations s'intéresse aux langages et logiciels de programmation, outils d'aide et de prise de décision, etc.

A4- les produits :

Les veilleurs doivent doter l'entreprise des informations nécessaires sur :

- la fonction de service principale et ses critères d'appréciation
- les fonctions de service complémentaire et leurs critères d'appréciation,
- la résistance aux contraintes particulières
- les fonctions de service sont d'usage et/ou d'image
- les critères d'appréciation de chaque fonction mesurant les performances du produit
- les caractéristiques et le design du produit
- les gammes de produits (différenciation entre gamme, respect des standards,...).

B- La veille concurrentielle :

Ce type de veille consiste à surveiller les concurrents et les nouveaux entrants afin de détecter les changements constatés au niveau des stratégies des concurrents et établir une « situation stratégique nette » pour chaque concurrent. Le plan de cette situation est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Plan type de la situation stratégique nette d'un concurrent

Contenu
Description de la stratégie actuelle/future du concurrent
Evaluation de la stratégie du concurrent en terme de facteurs-clés de succès ou de non réussite.
Capacités/contraintes au niveau : -de sa branche d'activité. -du concurrent en tant qu'entreprise. -de ses principales fonctions
Type de réaction du concurrent : -aptitude à se maintenir. -aptitude à s'adapter.
Implication pour l'entreprise veilleuse -menaces, opportunités. -types de problèmes à résoudre.
Lacunes ressenties dans l'information sur le concurrent.

C- La veille commerciale :

La veille commerciale permet d'acquérir des informations sur les acteurs suivants :

a- *les clients* : l'évolution de leurs besoins à long terme (en étudiant leurs problèmes afin de prévoir les besoins futurs y naissant) ; l'évolution de la relation client- fournisseur ; la solvabilité des clients.

b- *les fournisseurs* : ce type de veille s'intéresse essentiellement à trois éléments : les nouveaux produits ; l'évolution de la relation du fournisseur avec l'entreprise (son pouvoir de négociation) ; la capacité du fournisseur à fournir (au moindre coût).

D- La veille Marketing :

La veille Marketing permet de suivre :

- l'image de l'entreprise
- l'évolution du marché
- le comportement du consommateur
- les axes de communication des concurrents,...

E- La veille sociétale et environnementale:

Appelée aussi veille par excellence, ce type de veille permet de surveiller les nouvelles tendances constatées au niveau de l'environnement externe. Elle est composée, à son tour, de la veille réglementaire, la veille financière, la veille fiscale, la veille économique, la veille politique, la veille écologique, la veille sociale, la veille culturelle, etc.

Nous avons présenté les différents types et composantes de la veille stratégique car elle représente une phase primordiale dans le processus de l'intelligence économique. La compréhension des différentes phases de l'intelligence économique est importante vu que ce travail de recherche étudie les facteurs permettant de mettre en place et en œuvre cette activité.

1.2.3.2 La phase de protection et d'influence

La « sécurité » est une composante principale dans la détermination de la valeur de l'information. Selon Y.-M. Marti et B. Martinet, la valeur de l'information peut être mesurée selon le schéma suivant :

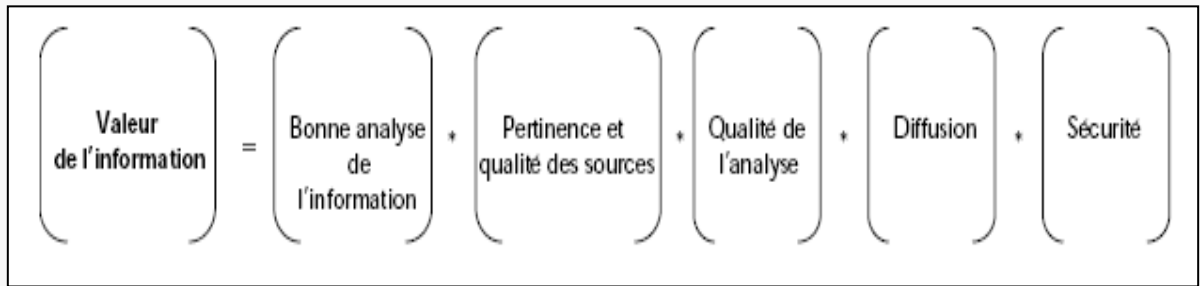


Figure 7 : La valeur de l'information

Source : CIGREF, Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au coeur de la démarche, d'après Y.-M. Marti et B. Martinet.

La sécurité de l'information commence par la détection des menaces émanant de l'environnement externe. Nous pouvons déterminer deux type de menace :

- les menaces accidentelles comme les incendies, les erreurs liées au manque de compétences ou d'intention.
- Les menaces intentionnelles : c'est un acte volontaire ayant pour objet l'acquisition de manière illicite moyennant l'espionnage, la perturbation des systèmes d'information, vol, sabotage,....

Le tableau suivant résume les risques pouvant influencer le patrimoine informationnel :

Tableau 7 : Les menaces externes

En %	Global
- Lobbying, influence.....	30,2
- Désinformation.....	12,6
- Interception d'informations noires.....	12,6
- Débauchage de cadres.....	11,6
- Infiltration.....	7,2
- Manipulation.....	4,6
- Intrusion.....	4,1

Source, Ibidem, d'après IHEDN

Afin de faire face à ces menaces, plusieurs mesures doivent être prises qui forment, en réalité, l'activité de la contre intelligence.

La contre- intelligence (ou *conter intelligence* en anglais) permet de minimiser les risques d'attaque. Elle inclut plusieurs tâches, on en cite :

- savoir si une information est stratégique ou non (on n'est pas obligé de protéger toutes les informations).
- repérer les circuits d'informations (pour ne pas leur délivrer des informations trop sensibles).
- être méfiant vis-à-vis des personnes extérieures (clients et fournisseurs qui peuvent détecter les points d'entrée du système d'information).
- savoir qui écoute.
- sensibiliser les subordonnés de l'importance de sécurité des données en informant et en formant sur les méthodes utilisées et les habitudes.
- éviter la paranoïa (on ne peut pas tout protéger).

Certaines entreprises utilisent parfois certaines actions offensives entrant dans le cadre de la contre- intelligence et auxquelles il faut faire attention.

Une politique de veille offensive, composante de l'info-guerre (*Infoware* en anglais), consiste à identifier les failles au sein de l'organisation. Cette activité s'appuie sur les principes suivants :

« - n'importe qui peut attaquer (les moyens technologiques actuels le permettent) ;

- on ne sait pas qui est attaqué, par qui et qui en est le responsable ;
- on ne sait pas ce qui est réel (notamment avec les cas de désinformation, les informations fausses étant généralement dissimulées dans le tissu des 90 % à 95 % d'informations exactes selon l'IHEDN) ;
- on ne sait pas qui est l'adversaire (intentions et moyens dont il dispose) ;
- une entreprise est vulnérable par sa relation avec des tiers (clients, fournisseurs, etc.), source d'attaques indirectes ;
- la notion de frontière tend à s'estomper. ».

Les éléments constituant cette activité sont la dominance par l'information et l'info- déstabilisation.

a) La dominance par l'information :

Selon les auteurs, d'après Harbulot Christian et Lucas Didier, la dominance par l'information peut prendre les formes suivantes :

- *Reputation* : mettre en place des structures et des schémas afin de réagir pendant les crises de l'information.
- *Perception management* : consiste à influencer les motivations, les émotions et le raisonnement logique à des audiences étrangères en camouflant ou en diffusant des informations.
- *Psy ops (opérations psychologiques)* : « **définie comme l'utilisation planifiée ou programmée de toute forme d'action humaine non coercitive désignée pour influencer les attitudes ou les actions de groupes ennemis, neutres ou alliés de manière à servir les intérêts nationaux (Mc Laurin 1982) »** ⁽¹⁾.
- Info -déstabilisation, le rapport du faible au fort : selon Baumard, elle se base sur trois dimensions, la perte des moyens psychologiques de l'adversaire (paralyse décisionnelle), la perte de réputation ou de légitimité de l'adversaire, la chute de ses soutiens financiers, c'est d'avoir ciblé le système de croyance, le système de commandement, l'opinion publique .

Comment faire ? Il faut minimiser le risque de ce type d'attaques. Certains pratiques permettant d'y faire face sont de nature préventive et autre curative, parmi les quelles citons ⁽¹⁾ :

- *Occuper le terrain par la connaissance* : se déculpabiliser en chargeant les sources d'information, améliorer son image, maintenir ou développer

(1) BAUMARD Philip, op. cit, page 3.

les relations avec les clients par rapport aux concurrents en influençant les orientations, utilisation de tous les canaux d'information, nécessité de coordination entre l'entreprise et les organes de renseignement de l'Etat,...

- *Mettre en place des structures d'anticipation* : évaluer les sources, identifier les risques liés à l'information, recourir aux démarches d'influence,...
- *Adopter une approche informationnelle* : mémorisation, visualisation des menaces (sensibilisation), alimentation permanente en informations, orchestration des circuits informationnels (chef d'orchestre ayant une vision globale des circuits et capable d'anticiper les risques d'attaques), procédure contre le risque informationnel (sensibilisation, veille active toute directions, anticipation omniprésente, ...).

La présentation de données et d'approches théorique sur l'intelligence économique est une phase fondamentale dans ce travail de recherche. La gestion des ressources humaines, vue son impact prévue sur l'intelligence économique dans cette étude, nécessite, à son tour, la présentation des connaissances théoriques la concernant. Dans le chapitre suivant, en plus de ces éléments, nous allons mettre en évidence la relation entre ces deux activités et le mécanisme qui peut les relier.

1.3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est un ensemble de politiques qui jouent un rôle primordial dans le développement des différentes politiques de l'entreprise. Dans notre travail de recherche, nous supposons que ces politiques ont un impact significatif sur l'activité d'intelligence économique.

1.3.1 La notion et la genèse de la Gestion des Ressources humaines

Le développement de la gestion des ressources humaines a passé par plusieurs étapes depuis l'époque de la révolution industrielle. Cette évolution représente une conséquence des conditions particulière de l'environnement externe (la révolution industrielle) et interne (l'influence des salariés par ces conditions).

1.3.1.1 La notion et les missions de la gestion des ressources humaines

Nous définissons la gestion des ressources humaines comme l'ensemble des politiques permettant la disposition et le maintient des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation dans un environnement concurrentiel.

Cette activité a pour mission de :

- La détection et le recrutement des compétences ;
- La satisfaction et la motivation des travailleurs
- La formation des travailleurs
- Le développement des relations internes ;
- L'élaboration des politiques d'évaluation et de rémunération ;
- L'assurance de la santé.

La gestion des ressources humaines permet aux managers de gérer leurs compétences dans un climat composé de deux environnements, à savoir :

- L'environnement interne composé des ressources physiques, les objectifs généraux de l'entreprise, les spécificités de l'entreprise, le groupe de l'entreprise, (travailleurs permanents et non permanents), les spécificités des travailleurs

(motivations et capacités), les spécificités structurelles, et les spécificités générales de l'organisation.

-L'environnement externe composé de l'environnement direct (clients fournisseurs et concurrents), et l'environnement indirect (administrations, systèmes éducatifs, économique,...).

1.3.1.2 la genèse et l'évolution de la gestion des ressources humaines

La création de la gestion des ressources humaines fut le résultat de la révolution industrielle. L'évolution de cette activité a passé par trois phases essentielles :

a- La période de 1900 à 1930:

Cette période était caractérisée par la recherche des solutions aux problèmes liés à l'industrialisation et l'urbanisation causée par la révolution industrielle (problème psychosociologiques et sociaux des travailleurs, salaires et conditions de travail, dureté des responsables, la négligence des droit des travailleurs étrangers,. . .).

Dans cette époque, le rôle de la direction du personnel se limita à la gestion de recrutement, absentéisme, sanctions,...). En suite, cette fonction a connu une évolution importante comme réponse aux facteurs suivants :

- Réponse à un nouveau savoir développé par Frédéric Taylor le père fondateur de la théorie de l'organisation scientifique du travail qui consiste à améliorer la productivité des travailleurs par la standardisation du temps de travail, des procédés de travaille et l'incitation;
- Réponse à la réglementation américaine : le gouvernement américain mis en place des règles organisant quelques aspects liés au développement des travailleurs, suivies par le développement du droit du travail en 1910 qui organise les récompenses, les conditions du travail et les heures du travail.
- Réponse aux syndications : le système de production de masse et des villes industrielles abouta à la création d'une force importante chez les travailleurs.

Ces derniers sentirent cette force et demandèrent leurs droits en constituant des groupes de représentant d'où les syndicats. Ces syndicats eurent pour rôle la défense des droits des travailleurs en matière des salaires, heures de travail, conditions de travail, système de sanctions,... Cela poussa les patrons à prendre en charge les besoins de leurs travailleurs afin de minimiser le rôle des syndicats.

En plus du système de répartition des bénéfices (*Profit-Sharing Plan*), un plan prenant en charge les préoccupations des travailleurs, dit « *American plan* », à été mis en place aux Etas Unis en 1920 comme réponse aux actions syndicales agressives.

b- La période de années trente :

Cette période fut caractérisée par le développement du rôle de la direction du personnel, de simples tâches administratives vers la prise de décision (*The Personnel Decision Making*). Dés lors, cette direction, sous la tutelle du département des relations industrielle (*Industrial Relation Departement*), s'occupa des relations avec les travailleurs et leurs représentants sociaux, de toute l'opération de recrutement, les sanctions, la gestion des salaires, le traitement des réclamations syndicales, et les procédures d'affectation et de promotion.

Cette époque fut caractérisée aussi par la pression syndicale qui visa à régler les problèmes liée aux éléments suivant :

- Salaires non conformes aux efforts fournis ;
- Sanctions et licenciement sans motifs valables ;
- Promotion et affectations incorrectes ;
- Non considération des travailleurs.

Face à ces événements et pressions syndicales, les patrons des entreprises se trouvèrent contraints de prendre en charge les besoins de leurs travailleurs en créant une plate forme d'entente permettant de développer les relations entre l'administration et les travailleurs. Cette actions leurs a permis de minimiser les interventions syndicales.

Nonobstant, et malgré les efforts fournis par la direction du personnel, la puissance des syndicats fut toujours considérable mais leur rôle fut limitée

à la négociation des contrats des travaux et le traitement des problèmes en collaboration de l'administration.

c- La période actuelle ;

Dénoté actuellement la direction des ressources humaines, elle est appelé à assurer un rôle plus important qui inclut essentiellement :

La satisfaction et la motivation des travailleurs ;

- Constituée elle-même une force de travail en assurant le recrutement, les promotions, les récompenses,....
- La formation du personnel.

1.3.1.3 La gestion des ressources humaines et l'intelligence économique

La gestion des ressources humaines dispose d'un rôle primordial dans le développement des activités de l'entreprise. Elle assure la compétence nécessaire aux différentes fonctions de l'entreprise moyennant plusieurs politiques, à savoir la politique de recrutement, la politique de formation, la politique d'évaluation et de rémunération, la gestion prévisionnelle des compétences,....

Cette activité dispose d'un rôle fondamental aussi dans l'implication des travailleurs par le biais des politiques de satisfaction et de motivation, de communication, et de formation. L'état d'esprit des travailleurs influe sur leur implication dans les différentes activités de l'entreprise.

L'intelligence économique est l'une des activités les plus importantes qui jouent un rôle important dans le développement et la survie de l'entreprise (voire section précédente). La disponibilité des compétences, d'un esprit et des caractéristiques spécifiques, sont nécessaires pour son développement, ce qui rend le recours aux politiques de ressources humains indispensable, et c'est ce que notre travail de recherche vise à démontrer: l'effet de la gestion des ressources humaine sur l'intelligence économique.

Le rôle le plus important des politiques de ressources humaines en matière d'intelligence est de trouver les moyens qui permettent de transformer les connaissances individuelles en intelligence organisationnelle : « *Human resources do not only possess information, they also process it and produce new*

information. That is why it benefits the organisation to develop programs that make people want to share their knowledge and acquire new knowledge ». ⁽¹⁾

Après une recherche théorique importante, nous avons constaté que trop peu de recherches ont étudié cette problématique. Parmi ces travaux, l'article publié par Hamon et John M, en 1997 dans la revue *Management International Review*, représente l'un des rares travaux qui ont étudié la relation existante entre le système de ressources humaines et l'activité d'intelligence économique ; les auteurs s'expriment à ce propos : « *The purpose of this study, one of the first of its kind, is to empirically examine the nexus between international human resource management (HR) and competitive intelligence (CI) from an international perspective.* » . Cette étude a été réalisée en interrogeant des managers (*the chief HR Officers, typically the Vice President of HR representing 50 U.s. multinational corporation*), et les étudiants en MBA (*future managers (150 students attending a prominent MBA program)*).

Nous allons aussi suivre une approche empirique (chapitres suivants) afin de déterminer comment les politiques des ressources humaines influent sur l'intelligence économique. Dans cette phase, nous n'allons pas aller dans les détails, mais plutôt, démontrer globalement que la gestion des ressources humaines exerce un impact important sur l'intelligence économique.

Les auteurs appuient leur hypothèse sur le principe qui consiste à responsabiliser tous les travailleurs dans l'acquisition des informations nécessaires; ils s'expriment à ce propos « *One widely acknowledged prerequisite for organizational success is that everyone in the company must scan the external environment to have a current, accurate grasp of what is transpiring around them* (Prescott/gibbons, 1993). » ⁽²⁾. Cette condition renforce la description de l'intelligence économique comme étant l'affaire de tous le monde et non plus d'un service dédié. Selon les auteurs ⁽²⁾, Honnon et Sano (1992) ont mis en évidence que chaque travailleur japonais, dans le secteur privé, a une part de responsabilité dans la collecte d'information sur les concurrents ; et Eftimiades (1994) a clarifié aussi que les entreprises chinoises, qui sont partiellement possédées par l'Etat, envoient leurs travailleurs, après formation à l'étranger, travailler chez les entreprises étrangères, en chine ou à l'extérieur, dans un but de renforcer leur système d'intelligence.

(1) GIA, op. cit., page 4, d'après Iivonen & Huotari (2000), Den Hertog & Huizenga (2000).

(2) HANNON John M, op. cit., page 6.

Cependant, les auteurs ont définis l'intelligence économique comme « *..the acquisition, analysis, and distribution of information pertaining to (1) company's resources and capabilities, (2) the current and potential resources and capabilities of its competitors, or (3) the external business environment in wich the company operates...* » ⁽¹⁾. Notre étude prend en considération les activités de protection de l'information et d'influence.

L'implication de l'ensemble des travailleurs dans l'activité d'intelligence économique renforce aussi notre hypothèse de recherche qui consiste à confirmer l'effet de la gestion des ressources humaines sur l'intelligence économique. Impliquer tous le monde est un travail difficile qui doit faire appel à des politiques spécifiques, qui permettent de gérer ces travailleurs, les impliquer, et leur permettre aussi de se doter d'une culture efficace en intelligence économique et, avant tout, en information. Ces politiques sont celles qui constituent la gestion des ressources humaines.

Les auteurs confirment cette relation en s'exprimant : « *A thorough review of some of the most common and critical HR activities (beginning with recruitment and ending after retirement) demonstrate, however, that systematically incorporating competitive intelligence principles into HR function would not be impossible, or even, difficult (Hannon 1997). Rather, it seems perfectly natural and quite attainable.* ». ⁽²⁾

Nonobstant, trop peu de politiques des ressources humaines ont été conçues pour optimiser les politiques d'acquisition, d'analyse et de diffusion de l'information dans le cadre d'intelligence économique. Beaucoup d'échecs que connaît une partie de l'activité d'intelligence économique sont reliés aux barrières de motivation et de structure de communication. ⁽³⁾

Les auteurs ont effectué leur étude d'évaluation de l'efficacité des politiques des ressources humaines et de l'intelligence économique, afin de confirmer le lien existant entre elles auprès de 14 pays. Ces pays ont été choisis à cause de leurs poids dans l'économie mondiale « *I choose these nations because of their prominence and importance to the global economy.* ».

(1) Ibidem.

(2) Ibidem, d'après Boettecher/Welge 1994.

(3) Ibidem.

Les résultats ont démontré l'existence d'une relation solide entre les politiques des ressources humaines et l'intelligence économique. A ce propos, les auteurs s'expriment « *The results from this study indicate that it is possible to measure and develop a framework for the effective blending of HR and CI* »⁽¹⁾. Ces résultats, tel que représentés par les auteurs, sont affichés dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Relation système de ressources humaines et système d'intelligence économique, une étude internationale

Pays	Efficacité du système de gestion de ressources humaines	Efficacité du système d'intelligence économique
Russie	2.7	3.9
Chine	3.1	4.9
Mexique	3.7	4.2
Inde	3.7	4
Japon	4.2	4.3
Taiwan	4.6	5.1
Allemagne	4.8	5.6
Etats Unies	4.8	4.9
Canada	4.9	5.4
Coré	5.1	5.3
France	5.1	4.9
Royaume Unies	5.2	5
Brésil	5.6	6.1

Source : Tableau adapté de l'étude

Enfin, ils déclarent que les entreprises doivent améliorer leurs politiques et pratiques des ressources humaines afin de faciliter leur travail en intelligence économique : « *...companies might consider revising their corporate missions to recognize the role of business intelligence, redesigning their organizational structures to facilitate information flows, and enhancing their HR policies and practices to facilitate CI efforts.* »⁽¹⁾

(1) Ibidem.

Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement de l'intelligence économique est certain d'après cette étude: « *For now, the potential for using human resources management to better inform the competitive intelligence function seems unlimited, yet unrealized* » ⁽¹⁾, et d'après la pratique aussi, les politiques des ressources humaines jouent un rôle primordial dans le développement de l'ensemble des activités de l'entreprise, et de l'intelligence économique, comme cas particulier, qui exige l'implication de l'ensemble des travailleurs. Herring (2000) a mis l'accent sur l'importance de la ressources humaines dans la survie de l'intelligence économique, il s'exprime à ce propos : « *...failing to understand the critical nature of human resources will lead to the slow death of an intelligence program.*» ⁽²⁾.

L'implication des travailleurs exige l'utilisation de certaines politiques spécifiques des ressources humaines. Cela étant, la question qui s'impose est autour de ces politiques, leur nature, rôle et impact.

1.3.2. Les politiques de satisfaction et de motivation

La satisfaction et la motivation sont deux notions différentes. La satisfaction peut être définie comme « **un état émotionnel agréable ou positif d'écoulant de l'impression favorable que l'on retire de son travail ou de ses expériences.** » ⁽³⁾.

Les facteurs de satisfaction sont nombreux tel que « **l'intérêt du travail, la passion qu'on éprouve pour son métier, les exigences qu'il suscite.**» ().

La motivation sert à désigner « **les forces qui agissent sur une personne en elle-même, pour la passer à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif.** » ⁽³⁾.

(1) Ibidem.

(2) GIA, op. cit., page 4

(3) HELLIRIEGEL Don, SLOCUM John, WOODMAN, *Organisational behaviour*, soporta, 5th edition, by west publishing cy, fitdt published in the United States, 1989.

Plusieurs théories ont été émises qui tentent d'expliquer la notion de la satisfaction et de la motivation, et de distinguer les facteurs qui les composent. Nous distinguons deux grandes théories, à savoir la théorie de motivation par la satisfaction et la théorie de motivation par l'accomplissement.

1.3.2.1 La théorie de motivation par la satisfaction

Cette catégorie regroupe les théories qui expliquent les facteurs qui impulsent, dirigent le travailleur, à savoir la théorie de la hiérarchisation des besoins ⁽¹⁾, et la théorie SRP. ⁽²⁾

a- La théorie de Maslow :

Maslow a identifié cinq catégories de besoins représentées dans la pyramide suivante :

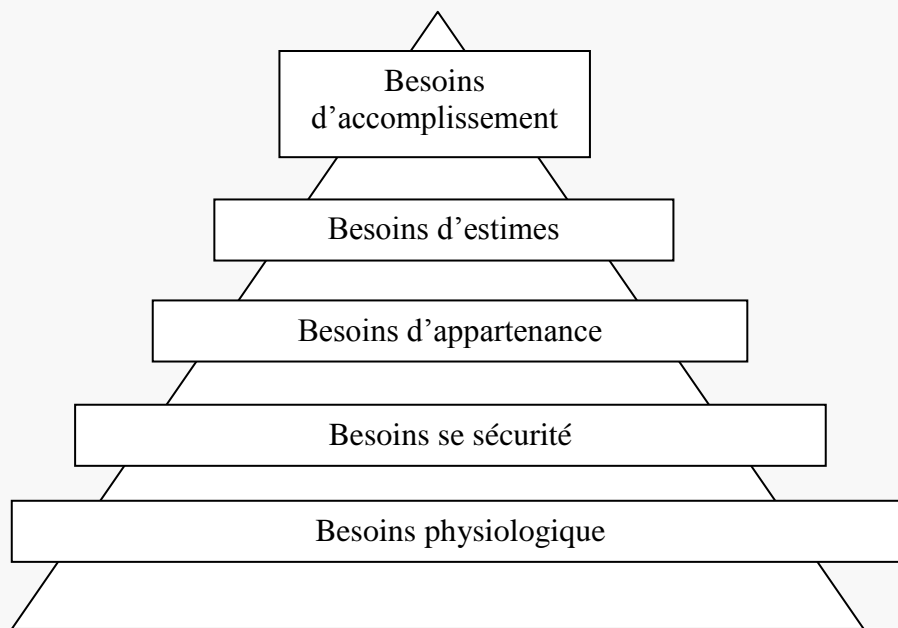


Figure 8 : La pyramide d'hiérarchisation des besoins

- Les besoins physiologiques : comme la nourriture, l'air, l'eau,...
- Les besoins de sécurité: le besoins de protection, affronter les menaces, la douleur et la maladie.

(1) MASLOW Abraham., "A theory of human motivation", *Psychological Review*, vol. 50, 1943.

(2) ALDERFER, CLAYTON, *existences, relatedness and growth, human needs in organizationan setting*, new york, free press, 1972.

- Le besoin d'appartenance : le besoins d'avoir des camarades, d'être admis par le groupe,. . .
- Le besoin d'estime : la considération et l'estimes des autres.

Nous observons que Maslow ⁽¹⁾ a fait une distinction entre des facteurs de satisfaction correspondant aux deux premiers groupes, et les facteurs de motivation correspondant aux trois derniers groupes.

b- La théorie SRP :

Clay Alderfer ⁽²⁾ a regroupé les mêmes catégories de facteurs en trois groupes, à savoir :

- Les besoins de substance qui correspondent aux besoins matériels
- Les besoins de relation qui regroupent des relations interpersonnelles
- Les besoins de profession qui consistent à exploiter toute occasion de progrès.

1.3.2.2 La théorie de motivation par l'accomplissement

Selon MacLeland, la motivation de l'individu est liée à trois types de besoins : le besoin d'accomplissement, le besoin d'appartenance et les besoin de pouvoir. Il a illustré le test par projection (TAT)), qui consiste à présenter aux individus des nuages non structurées et analyser leurs réactions.

Cette théorie permet de sélectionner les individus ayant le sens d'accomplissement afin de leur proposer à des postes de responsabilités.

1.3.2.3 La théorie de motivation et d'hygiène de vie

Fondé par Herzberg, cette théorie suppose que les facteurs ayant une influence sur la performance de l'individu sont de deux types :

- Les facteurs de motivation qui incluent le travail lui-même, la considération de l'employé, l'avancement, et la responsabilité.
- Les facteurs d'hygiène de vie qui incluent la politique générale de l'entreprise, les modalités de supervision, la politique de rémunération, les conditions de travail, et les relations interpersonnelles.

(1)MASLOW Abraham, op. cit., page 72.

(2)ALDERFER, CLAYTON P., "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, P. 142–175, May 1969.

1.3.2.4 Les théories de processus de motivation

Les théories de processus de motivation mettent en évidence l'influence des facteurs extrinsèques sur la motivation des individus dans le travail. Nous citons la théorie de renforcement ⁽¹⁾, la théorie des attentes ⁽²⁾, la théorie de détermination des buts.

a- La théorie de renforcement

Fondée par Skinner, cette théorie suppose que les facteurs extrinsèques déterminent le comportement de l'individu. Les rémunérations et les récompenses ont un impact important sur la motivation de l'individu pour accomplir et refaire le travail, c'est-à-dire sa réponse aux stimuli de son environnement externe devient renforcée.

b- La théorie des attentes

La théorie des attentes, fondée par Vroom, suppose que l'individu attend qu'il réalise un bon travail, et attend comme deuxième niveau d'attente dans le processus de motivation, une récompense. C'est la relation entre la performance et la récompense.

c- La théorie de détermination des buts

Cette théorie suppose que la précision des résultats constitue en soi un facteur de motivation. L'individu qui connaît les objectifs et la finalité de son travail est plus motivé qu'un individu travaillant pour un objectif indéterminé.

Nous n'avons pas étalé la présentation de ses théories car l'objectif de cette étude n'est pas focalisé sur la présentation des théories de motivation et de satisfaction et leurs critiques, mais plutôt sur leurs relations avec l'intelligence économique.

Elles ont été reprises avec plus de précision, du point de vue empirique, dans la partie pratique dans la validité de l'instrument de mesure liée à la motivation et la satisfaction des travailleurs afin de justifier notamment le choix des variables affiliées. Nous avons catégorisé ces variables en facteurs matériels et facteurs non matériels.

(1) SKINNER Frederic, *The behavior organisms*, New York, Appleton Century Crofts, 1938.

(2) VROOM Vector, op. cit., page 12.

1.3.2.5 La satisfaction, la motivation et l'intelligence économique

La réponse à la question qui relie la satisfaction et la motivation des travailleurs l'intelligence économique est une partie fondamentale dans la constitution et la validité de notre modèle de recherche. Cette phase permet d'examiner l'impact de l'état de motivation de l'individu au travail sur son implication dans l'activité d'intelligence économique. Autrement dit, un individu insatisfait et non-motivé, ou bien démotivé, est-il prêt à participer au développement de cette activité ? La réponse passe d'abord par l'étude empirique; nonobstant, nous allons mettre en évidence théoriquement cette relation.

Un personnel motivé et satisfait est plus prêt à s'impliquer dans les activités de l'entreprise, car la satisfaction et la motivation sont les résultats de plusieurs facteurs émanant de la politique de l'entreprise tel que l'équité, la récompense, l'estime, la considération,... ; un personnel estimé, considéré, travaillant dans un climat de transparence et qui perçoit des récompenses équitables est plus facile à impliquer dans les stratégies de l'entreprise qu'un personnel travaillant dans des conditions différentes.

L'intelligence économique est l'une des activités les plus importantes qui exige, particulièrement, la participation de tout le monde, c'est-à-dire tous les travailleurs. Cela met l'accent sur la motivation des travailleurs car l'implication de tout le monde nécessite la disposition d'un système d'animation très développé d'où la motivation. La politique de motivation encourageant l'adoption de l'intelligence économique représente un facteur ayant un impact direct sur l'implication des travailleurs. Cette phase de motivation consiste à mettre en place des politiques qui incitent les travailleurs à adopter l'intelligence économique et à participer à son succès, tels que les incitations financières, les reconnaissances, les remerciements ⁽¹⁾, les encouragements liés aux avancements de cette activité, et la compréhension de ses objectifs ⁽¹⁾. La motivation peut être assurée aussi par la responsabilisation des travailleurs, les encourager à apprendre des erreurs, promouvoir une politique de communication ouverte, le dialogue ⁽¹⁾.

Tandis que la motivation générale des travailleurs n'est pas liée directement à l'intelligence économique, et représente un facteur indirect qui peut avoir

(1) GIA, op. cit., page 4.

un impact sur l'implication des travailleurs ; c'est sur ce point que nous allons nous focaliser dans notre étude empirique en soulevant la question suivante: l'équilibre physiologique (satisfaction) et psychologique (motivation) des travailleurs, au seins de l'entreprise, a-t-il un impact significatif sur leur participation à l'activité d'intelligence économique ? Vue la non disponibilité des ressources théoriques qui examinent cette relation, d'après notre recherche, le recours à l'étude empirique, à travers les réponses collectées auprès des travailleurs, et aux analyses statistiques approfondies tel que l'analyse des corrélations et l'analyse factorielle, est primordial.

Le schéma suivant met en évidence la relation entre la satisfaction et la motivation d'une part, et l'intelligence économique d'autre part.

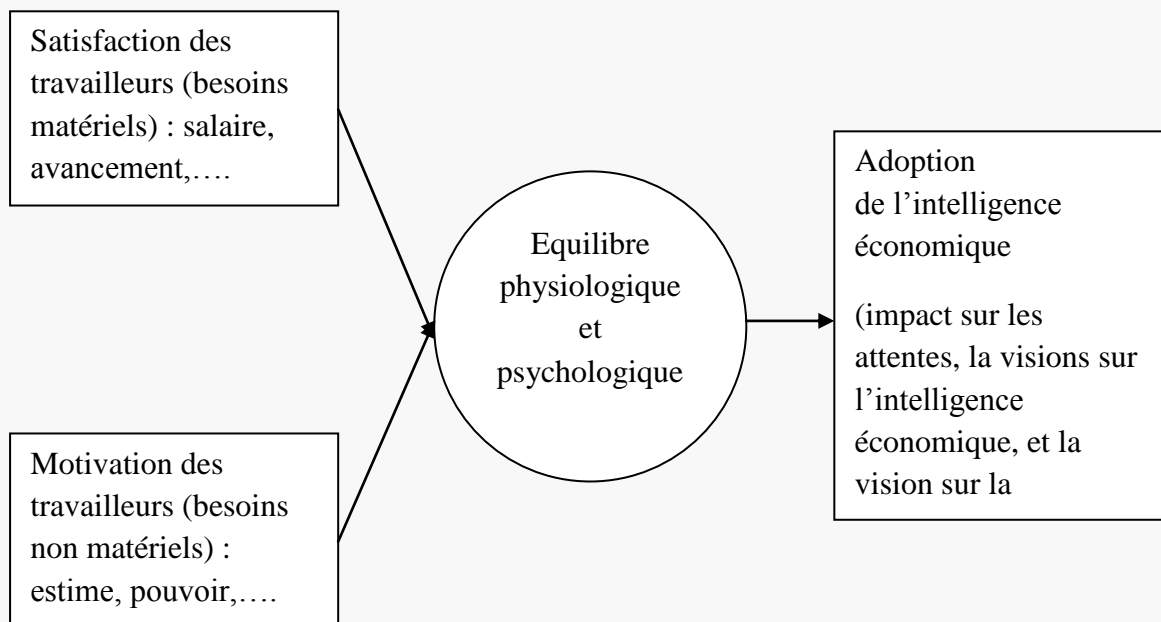


Figure 9 : Le sous modèle impact de ra satisfaction et ra motivation sur l'adoption de l'intelligence économique

Cette partie du modèle permet d'identifier deux scénarios :

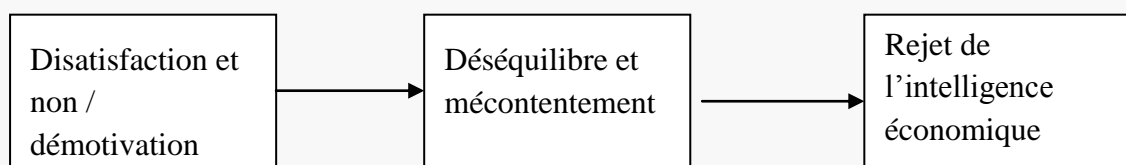


Figure 10 : Le premier scénario, la disatisfaction et la non/démotivation des travailleurs aboutit à l'échec de l'intelligence économique.

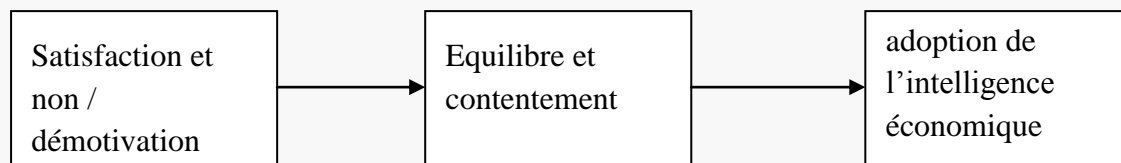


Figure 11 : Le deuxième scénario, la satisfaction et la motivation des travailleurs aboutissent au succès de l'intelligence économique.

Cette relation sera examinée dans l'étude empirique en analysant la synergie entre les variables de la satisfaction et de la motivation (salaire, avancements, estime, participation...), et les variables de l'intelligence économique (attentes et visions). Une forte synergie prouve l'existence d'une forte relation et confirme que l'état de satisfaction et de motivation préalable au projet de l'intelligence économique a un impact important sur l'adoption des travailleurs de cette activité.

La question qui s'impose ici, mais qui ne rentre pas dans le cadre de notre étude empirique à cause de l'absence des politiques d'incitations liées au projet d'intelligence économique en raison de l'absence d'une activité effective en la matière dans notre cible d'étude ⁽¹⁾, est la suivante: si l'entreprise décide d'encourager les travailleurs, moyennant des incitations financières et non financières, pour adopter l'intelligence économique, malgré leur état de dissatisfaction et de non/démotivation général liée à la politique générale de l'entreprise, cela aurait-il un impact positif sur la participation des travailleurs au projet d'intelligence économique ?

La réponse à cette question dépendra essentiellement de deux facteurs :

- La confiance des travailleurs à la direction et ses politiques: de mauvaises expériences pourront avoir un impact négatif fort qui les motive à ne plus faire confiance (théorie de renforcement, Skinner). La confiance est

(1) Cette partie est remplacée par l'étude des attentes en intelligence économique.

un moyen très important dans l'activité intelligence économique car il permet d'acquérir les connaissances et des informations que disposent les travailleurs ⁽¹⁾. Cope (1998) considère la confiance comme étant l'huile qui lubrifie le flux d'information au sein de l'organisation. ⁽²⁾

- L'importance des incitations: le niveau des incitations, financière ou non financières, à un impact positif fort sur leur implication⁽²⁾. La matrice suivante met en évidence l'impact de ces deux éléments :

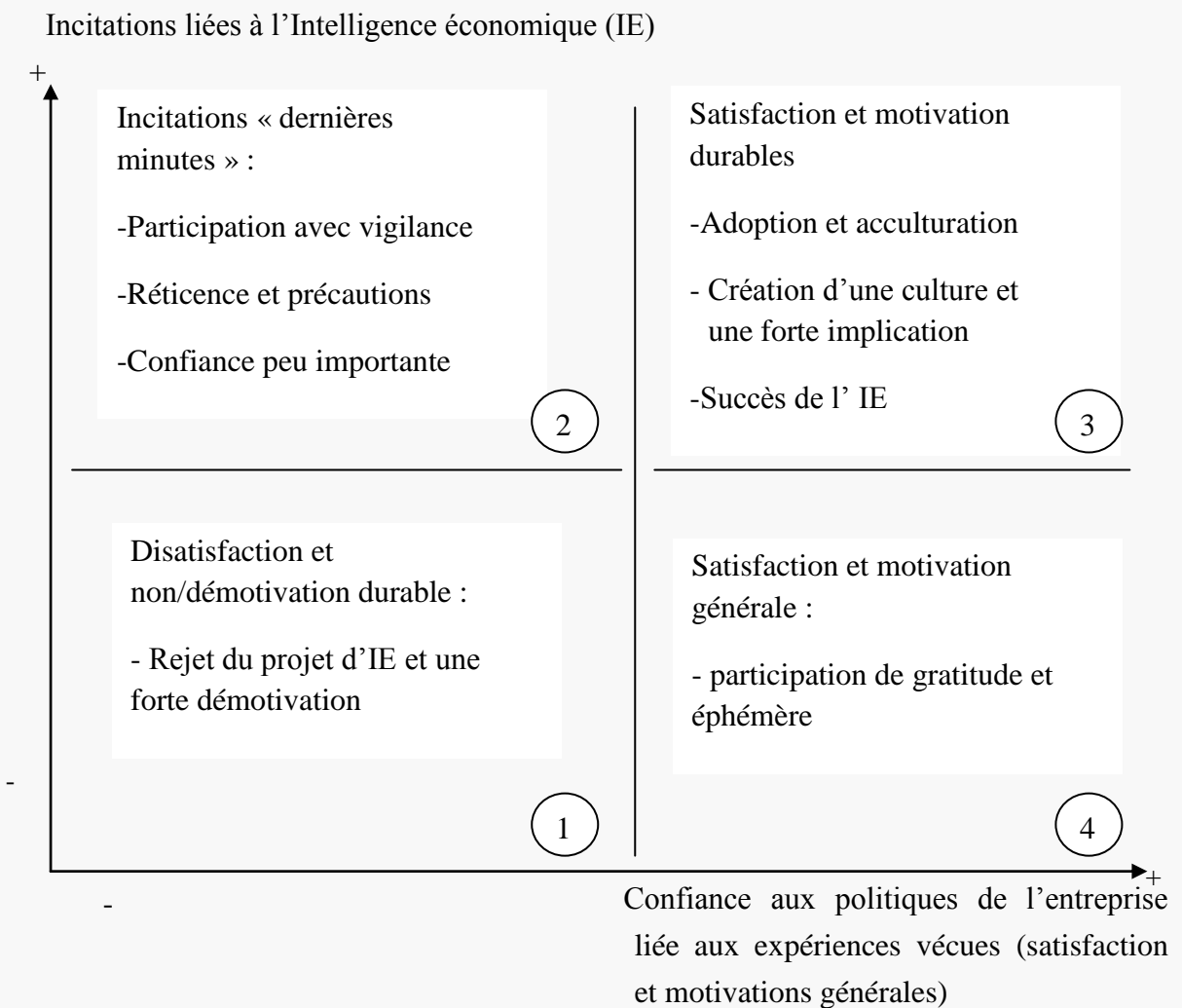


Figure 12 : L'impact de la motivation et la satisfaction durable et non durable sur l'implication des travailleurs dans le projet d'intelligence économique.

(1) GIA, op. cit., page 4, d'après Iivonen & Huotari, 2000.

(2) GIA, op. cit., page 4.

Ce schéma, bien qu'il reflète une approche théorique, met l'accent l'importance des politiques générales de satisfaction et de motivation de l'entreprise qui influent sur la vision constituée par les travailleurs sur leur direction. Les politiques d'incitation et de motivation temporaires (2) et qui sont liées au projet d'IE ne permettront pas d'effacer l'image négative que les travailleurs ont déjà constituée, mais permettront de les faire participer à cause du gain liée au projet d'IE ; cette participation reste attentive et liée uniquement au projet. La satisfaction et la motivation préalable -au projet- (4) permettra de faire participer les travailleurs à cause de la bonne image liée à l'expérience vécue, mais elle est éphémère, et qualifiée de gratitude. La satisfaction et la motivation durables, résultats, à la fois, d'une politique équitable et durable, et des politiques d'incitation spécifiques au projet d'IE, est la seule voie permettant la création d'une culture, c'est le souci de tout directeur de projet, notamment le projet de l'intelligence économique.

La satisfaction et la motivation sont deux piliers dans la création de cultures des grands projets à l'instar du projet d'intelligence économique. Il existe d'autres facteurs qui ont leur importance dans la création d'une culture en intelligence économique permettant l'implication des travailleurs, à savoir la politique de formation, la politique d'évaluation, et la politique de communication. La vision que constituent les travailleurs sur les collaborateurs, ce que nous avons appelé « l'environnement interne », occupe une place importante dans le succès de l'intelligence économique car cette activité exige un niveau de collaboration élevé et l'implication de tous les travailleurs.

1.3.3 Les politiques constitutives de la gestion des ressources humaines

Les politiques constitutives de la gestion des ressources humaines, à savoir la formation, la rémunération, la communication que nous avons considéré comme facteur important dans la gestion des ressources humaines car elle joue un rôle important dans le développement du travail et de la performance.

1.3.3.1 La politique de formation

La formation, ou le développement des compétences, est une politique qui occupe une place très importante dans la stratégie des entreprises vue son rôle principal dans la disponibilité des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette activité permet de réduire l'écart en compétence qui existe entre le profil du candidat et les exigences de l'emploi.

La formation permet de mettre à jour les compétences des travailleurs en fonction des nouveautés de l'environnement externe, notamment les évolutions technologiques. Cette activité commence par la détermination des besoins en formations selon les objectifs stratégiques de l'entreprise et les insuffisances observées chez les travailleurs, c'est ce qu'on appelle l'adéquation des besoins-ressources.

L'adéquation des besoins-ressources repose sur deux démarches :

La démarche ascendante : dans cette démarche, le recensement des besoins se fait au niveau des individus en formulant des demandes individuelles selon un catalogue proposé par l'entité chargée de la gestion de formation. Ces besoins seront traités dans un niveau supérieur en consolidant les différents canevas ; cela permettra d'élaborer le plan de formation de l'entreprise.

La démarche descendante : le projet de formation est élaboré au niveau central (l'entité chargée de la gestion de formation au niveau de la direction générale), puis diffusé aux employés à travers leurs hiérarchies. Ce projet découle de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (la GPEC).

1.3.3.2 La notion et les typologies de la compétence

Dans cette phase nous allons présenter la notion de la compétence et ses typologies.

Il existe deux approches qui permettent de définir la compétence, à savoir l'approche centrant l'observation sur la personne, et l'approche centrant l'observation sur la créativité. ⁽¹⁾

a- L'approche centrant l'observation sur la personne :

Cette approche définit la compétence comme « **le résultat de la mise en œuvre des caractéristiques personnelles, d'un ensemble de comportements ayant une incidence avérée sur la performance.** ». ⁽¹⁾

b- L'approche centrant l'observation sur la personne :

L'activité professionnelle représente le critère de mesure de la compétence. La compétence « doit s'articuler sur la qualification du poste du travail d'une part, sur l'individu en situation professionnelle d'autre part ⁽¹⁾. Cette approche identifie quatre axes de sélection des compétences :

- L'axe technique : l'organisation du travail, le rythme du travail, ... ;
- L'axe relationnel : les relations internes et externes et la communication ;
- L'axe stratégique: l'importance de l'activité par rapport aux objectifs de l'entreprise ;
- L'axe démographique : l'âge, l'ancienneté, la qualification.

c- L'approche hybride :

Les auteurs adoptant cette approche ⁽¹⁾ considèrent la compétence comme des caractéristiques liés à la fois, au travail et à l'individu, il s'agit du :

- Le savoir faire : les connaissances et l'expérience ;
- Le savoir opérationnel : la mise en œuvre ;
- Le savoir faire validé : le niveau acquis.

Il existe d'autres notions de la compétence et qui servent notre travail de recherche, il s'agit de :

- La contingence : qui considère que la compétence dépend de son contexte (la relativité de la compétence), la compétence est finalisée (c'est-à-dire que les différentes composantes de la compétence s'intègrent pour réaliser des objectifs), la compétence est inséparable de la motivation (une personne

(1) BARAKATOULLAH, *valider les acquis et les compétences*, éditions d'organisation, paris, 1996.

qui n'est pas compétente n'est pas motivée). Dans notre travail, nous avons considéré la motivation comme l'une des composantes de la compétence (voir section de la motivation).

Quoi qu'il en soit, nous distinguons deux types de compétences, à savoir la compétence dure et la compétence molle.

- La compétence dure: elle concerne le savoir technique de base comme la capacité d'utiliser un logiciel, la capacité d'analyse, d'organisation, de gérer, de prendre des décisions.
- La compétence molle : elle regroupe les caractéristiques personnelles telles que la persuasion, la créativité, la flexibilité, l'influence et la tolérance au stress.

Les compétences transversales reflètent aussi une autre classification qui s'appuie sur les relations humaines (le savoir être) pour mobiliser le savoir faire (la mise en œuvre). Le savoir être comprend la créativité, l'initiative, l'adaptabilité et la sollicitude aux autres ⁽¹⁾.

Une autre approche et qui est au cœur de notre étude est lié à l'information dite méta compétences qui reflète la capacité à apprendre aptitude à gérer l'information ou le *Knowledge Management Skills*. A ce propos l'auteur s'exprime « **les méta-compétences se situent dans le champ de l'analyse, de la réflexion appliqué à une diversité de situations, elles impliquent la prise de distance nécessaire à la conceptualisation. On parle de stratégie métacognitive** ». ⁽²⁾

Cette approche considère le travailleur compétent s'il dispose des compétences ci-après:

- Sélectionner les informations et savoir les utiliser pour évoluer et faire évoluer ;
- Actualiser les informations dont on dispose ;
- Identifier les lieux et les personnes ressources ;
- Etre à l'écoute et comprendre les demandes ;
- Etre en veille permanente.

(2) Ibidem.

(3) Ibidem.

1.3.3.3 L'évaluation des salariés :

Pour apprécier les salariés, l'administration tient compte de deux éléments : le potentiel et la performance.

Le potentiel : porter un jugement sur les aptitudes de l'individu ; c'est-à-dire identifier ses capacités intellectuelles et ses aspirations en s'appuyant sur :

- Le critère humain : les relations personnelles, le comportement, la motivation, la créativité et la communication.
- Le critère professionnel: les compétences, le sens de l'organisation, les capacités d'initiative, les aptitudes de décision.

La performance: mesurer l'efficacité ou le niveau d'atteinte des objectifs.

La rémunération doit inclure des primes afin d'inciter les employés à travailler plus et mieux, on en distingue :

- Les primes liées à la difficulté du travail : primes de risque, de déplacement, de l'instabilité et de chaleur.
- Les primes liées à la performance : primes individuelles ou collectives
- Les primes liées à la productivité: comme de dépassement d'un standard, de régularité du travail, d'économie des matières.

La rémunération de la force de vente a des spécificités, l'entreprise doit prendre en considération la performance des vendeurs, les facteurs les incitant en ajustant leurs objectifs avec ses objectifs, la récompense de leur effort.

La masse salariale ou la somme des rémunérations et des charges sociales, assure l'équilibre social et financier de l'entreprise, donc, sa performance et sa pérennité si le processus la déterminant se base sur des critères scientifiques et loyaux, c'est la raison pour laquelle, la politique de rémunération constitue un facteur stratégique dans les grandes organisations.

Le système d'évaluation permet à l'entreprise non seulement de déterminer la rémunération de ses employés (apprécier leurs performances dans le travail),

mais d'aider à élaborer les différentes politiques participant au développement et au pilotage de la compétence, il a pour objectif :

- La promotion et la mobilité des employés en déterminant leurs compétences; c'est-à-dire l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.
- L'évaluation des superviseurs et des managers.
- L'ajustement des salariés (la rémunération).
- L'évaluation d'autres activités, telles que l'efficacité de la formation.
- Conseiller les dirigeants en déterminant les points forts et les points faibles des employés, ce qui permet l'élaboration des programmes de formation adéquats.
- Consacrer le principe du groupe en incitant les employés à mieux connaître leurs superviseurs lors de l'appréciation.
- Satisfaire les besoins de formation des individus.

Il existe différentes méthodes d'évaluation, parmi lesquelles on distingue deux grandes catégories, à savoir :

a- Les méthodes traditionnelles :

Elles étaient utilisées par de nombreuses entreprises avant la deuxième Guerre Mondiale, on en cite :

- La méthode des graphes (*Graphic Rating Scale*): un graphe liant les différentes notes (points) que l'individu a acquis, elles sont en fonction de sa performance à plusieurs niveaux (travail en groupe, relations avec les responsables, etc.).
- La méthode d'arrangement (*Rank Ordering*): le superviseur doit classer ses subordonnés dans un ordre croissant selon leurs performances générales (over-all performance).
- La méthode de comparaison de « paire » (*Paired Comparaison*): elle consiste à observer les employés en deux fonctions paires. L'équation $n(n-1)/2$ permet de déterminer le nombre de paires à mettre en place, d'où n est le nombre de personnes à évaluer.
Exemple : le nombre de personnes évaluées = 5 (a, b, c, d, e),
Le nombre de paires = $5(5-1)/2 = 10$ paires :

- ab, ac, ad, ac.
- bc, bd, be.
- cd, ce.
- de.

On compare dans le travailleur avec les autres travailleurs afin de déterminer le nombre de fois dont il détient la meilleure appréciation.

- La méthode de « distribution obligatoire » (*Forced Distribution*) : cette méthode réduit la subjectivité des évaluateurs. Elle repose sur le principe de la loi normale de distribution en fixant la performance moyenne dans le sommet du graphe, l'appréciateur se trouve obligé de répartir ses évalués, en fonction de leur rendement, en pourcentage dans le graphe.

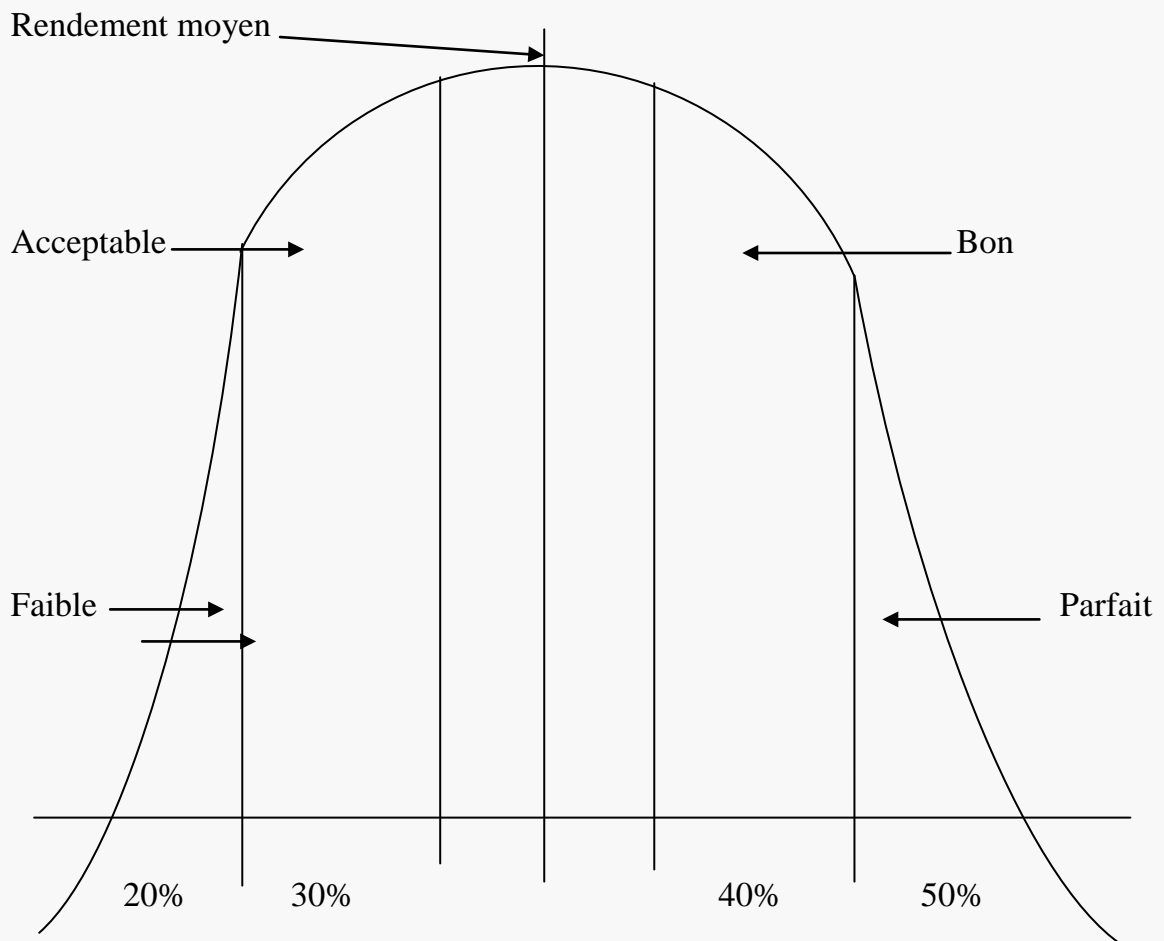


Figure 13 : L'appréciation de « *Forced Distribution* »

- La méthode d'appréciation par la « liberté d'expression » (*Freedom Essay*) : cette méthode est caractérisée par sa simplicité, elle consiste à enregistrer l'observation de l'appréciateur dans un papier classé sous forme de titre incluant la description de l'employé et ses besoins en formation.

b- Les méthodes contemporaines :

Face aux limites des méthodes classiques, de nouvelles techniques d'appréciation de performance ont été créées. On en cite :

- L'évaluation en fonction de la performance (*Apprecial by Results*): elle repose sur la performance de l'employé ; cette méthode incite les individus à travailler en groupe afin d'atteindre les objectifs individuels et collectifs.
- La méthode d'évaluation par les incidents critiques (*Critical Incidents*) : elle consiste à évaluer la performance en fonction des résultats les plus distincts des travailleurs dans des situations critiques.
- La méthode de « l'enquête sur terrain » (*Fiel Review*): les employés de la fonction ressources humaines posent des questions orales aux superviseurs concernant leurs subordonnés, et rédigent par la suite des rapports pour chaque individu. Cette méthode exige la compétence des employés de la fonction ressources humaines.
- L'appréciation collective (*Group Appraisal Method*) : différents collaborateurs y compris les superviseurs directs, interviennent dans l'évaluation de l'employé, un représentant de la fonction ressources humaines pourra participer également, ils doivent bien connaître l'évalué et la nature de son travail. Cette méthode est utilisée par les sociétés de télécommunication américaine (The Bell Telephone system) pour mesurer la performance des activités administratives (*Managerial Jobs*) sous l'appellation de (*the coordinated group discussion approach*) ou l'approche de discussions collectives coordonnées.

- L'appréciation par objectifs (*Management By objectives approach*): l'atteinte des objectifs représente le critère d'évaluation des individus. Cette méthode a pour conséquence la participation nécessaire de tous les employés dans la détermination des objectifs de l'organisation, ses étapes sont :
 - La détermination collective (entre les superviseurs et les subordonnés) des domaines d'action et les normes ;
 - La détermination collective des objectifs ;
 - La mise en œuvre des plans de travail par les subordonnés ;
 - La mise en place collective des critères de contrôle ;
 - La présentation collective des résultats obtenus (par rapport aux objectifs) ;

- L'évaluation basée sur le comportement : Cette méthode complète la méthode d'appréciation par objectifs, elle est caractérisée essentiellement par :
 - La mise en évidence des objectifs de développement ;
 - L'appui sur les fonctions individuelles ;
 - La détermination des comportements mesurables et observables à évaluer.
 - La distinction entre le comportement, la performance et l'efficacité.

1.3.3.4 La formation, l'évaluation, la rémunération et l'intelligence économique

La politique de formation permet le développement des compétences en intelligence économique, c'est une réalité indiscutable, et ce grâce à son processus qui permet de combler -ou réduire- l'écart entre ce que l'intelligence économique exige comme compétences chez les travailleurs, et ce que les travailleurs disposent. Cette réalité met en évidence l'impact de la formation sur l'intelligence économique, qui a été mis en évidence par de nombreuses études. Dans notre démarche, cela représente un facteur direct (ayant un impact direct).

Notre travail de recherche vise à étudier la formation comme facteur indirecte ayant un impact indirecte sur l'intelligence économique, et qui assure un développement durable. Ce facteur indirect est le résultat de la réponse qui peut être donnée à la question suivante : quel est l'impact de la formation générale

des travailleurs, caractérisant l'intégralité de leur parcours professionnel sur leur implication et participation au développement de l'intelligence économique ?

Pour répondre à cette question, nous devons clarifier la notion de l'impact indirect de la formation. L'impact indirect qu'exerce la formation durable sur l'intelligence économique est lié au niveau des compétences et l'état d'esprit des travailleurs précédant leur intégration dans le projet d'intelligence économique. Autrement-dit, c'est ce que la politique de formation assure aux travailleurs comme compétences leur permettant d'adopter l'intelligence économique, tel que le travail en groupe, l'esprit de communication, les idées constituées sur l'intelligence économique, la prise de conscience du secret professionnel et la protection de l'information, la notion de la concurrence,.... Ces compétences sont le résultat d'une politique de formation durable et non pas de quelques actions de formation, techniques ou commerciales, sur l'intelligence économique.

Vue l'absence des études précédentes en la matière, et qui étudient l'impact indirect de la formation sur l'intelligence économique, notre étude s'appuie uniquement sur l'étude empirique qui tente d'examiner ce point en mettant en relation les éléments de la formation et ceux de l'intelligence économique.

Notre étude permettra d'étudier cette relation par le biais des analyses des corrélations, l'analyse de la régression linéaire et l'analyse factorielle. Plus précisément, elle tente de vérifier la relation entre l'efficacité des formations et l'efficacité des différents éléments de l'intelligence économiques (les attentes de l'intelligence économiques, la vision constituée sur l'intelligence économiques, la vision constituée sur la concurrence). Le schéma suivant met en évidence cette relation:

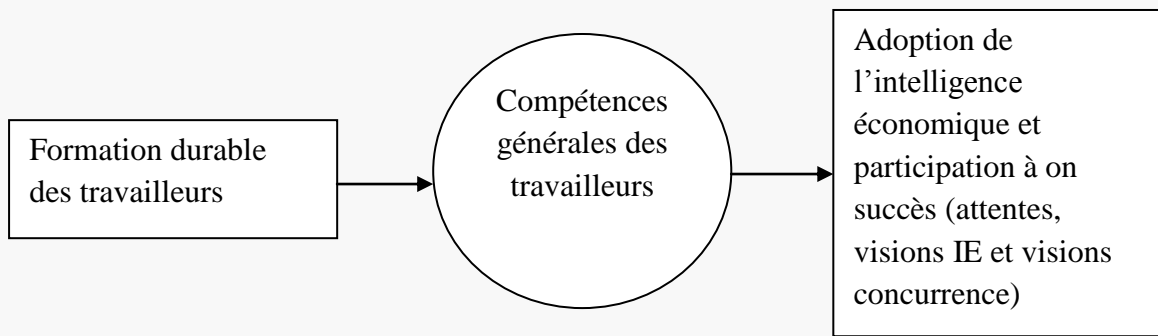


Figure 14 : Le sous modèle impact de la formation sur l'adoption de l'intelligence Economique

Ce schéma met en évidence la relation entre la formation durable, qui précède la mise en place de l'intelligence économique, et le succès de l'intelligence économique. Il clarifie que la politique de formation a un impact sur les compétences générales des travailleurs et qui ont un effet sur l'implication des travailleurs à l'intelligence économique. Un personnel bien formé sur la communication, le travail en groupe, les conflits au milieu du travail, la gestion du stress, l'accueil, l'importance du secret professionnel, la performance, ...est plus prêt pour être impliqué dans la mise en place et en œuvre de l'intelligence économique. La formation durable et l'expérience permettent aux travailleurs d'acquérir plus de compétences et de connaissance qui servent l'intelligence économique : « *Individuals [...] have acquired tacit knowledge over the years and that makes knowledge-intensive companies especially vulnerable* ». ⁽¹⁾

Afin de mieux décrire l'impact de la formation sur l'intelligence économique, nous avons élaboré une matrice qui relie les formations liées à l'intelligence économique et la formation durable. Cela aboutit à quatre différents scénarios.

(1) GIA, op. cit., Page 4.

Le schéma suivant présente l'impact de la combinaison des deux démarches de formation, à savoir la formation durable liée à toute l'activité de l'entreprise et le développement des compétences générales, et la formation spécifique liée au projet de l'intelligence économique, sur l'implication des travailleurs dans ce projet.

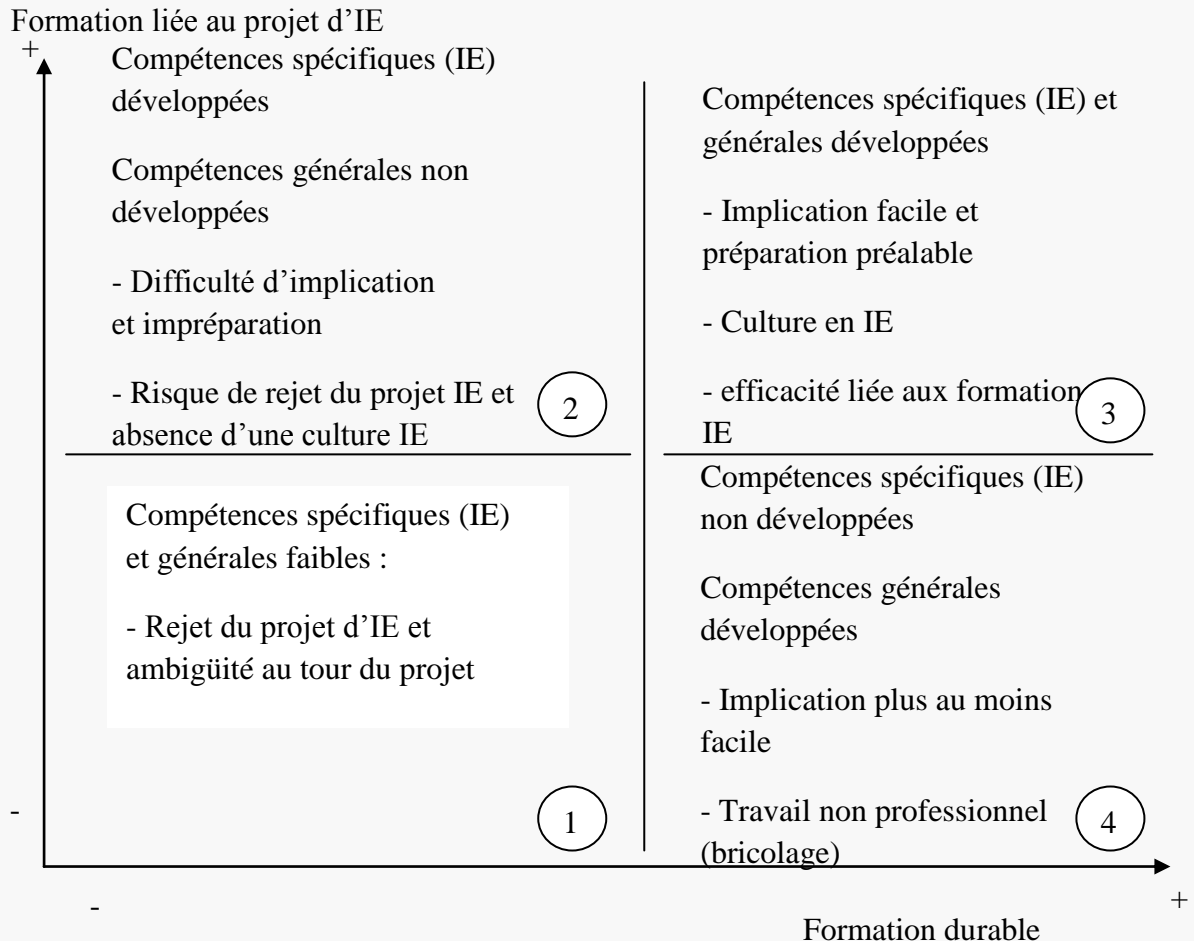


Figure 15 : L'impact de la formation durable, et les formations spécifiques sur l'implication des travailleurs dans le projet d'intelligence économique

La formation spécifique (2) donne aux travailleurs la possibilité de maîtriser certains éléments du projet d'intelligence économique afin d'assurer les fonctions qui leur ont été attribuées; l'inefficacité des formations préalables au projet rend difficile leur implication car ils ne disposent pas des compétences et de l'esprit nécessaire pour adopter cette activité qui permettent la création d'une culture en la matière. La formation durable et générale (4) prépare le terrain pour adopter l'intelligence économique, mais sans formations spécifiques, le travail sera du bricolage car les travailleurs ne maîtrisent pas les éléments du projet. Seule la formation durable accompagnée des formations spécifiques au projet

d'intelligence économique permet d'impliquer les travailleurs, créer une culture et participer au succès de cette activité.

Les politiques d'évaluation et de rémunération occupent une place importante dans la satisfaction des travailleurs. Leur impact sur l'implication des travailleurs est lié au degré de satisfaction qu'elles engendrent. Notre étude consiste à tester empiriquement cette hypothèse qui relie l'implication des travailleurs dans le projet de l'intelligence économique aux politiques d'évaluation et de rémunération. Cette phase tente de relier les variables de la politique d'évaluation et de rémunération (salaires, primes,...) aux éléments de l'intelligence économique (attentes et visions) et de mesurer le niveau d'impact exercé. Cette partie est liée en réalité à la partie précédente correspondante à la satisfaction.

1.3.4 La politique de communication

La communication est présente dans toute activité et ce vue son rôle informatif et de coordination (Reix, 2000), et sa missions de véhiculer les principes et de la culture de l'entreprise. Il ne s'agit pas uniquement des informations verbales ou écrites mais aussi des messages séméiologiques qui ont un impact fort sur l'environnement.

1.3.4.1 La notion de la communication et des signes

La communication interne assure la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise. Cette politique permet aux managers de véhiculer les messages étant en concordance avec les objectifs de l'entreprise, c'est à dire des messages véhiculés intentionnellement. A ce propos, (J. Marie Essono (1998) s'exprime: « **La communication du latin - *communicare*, mettre en commun, partager [du sens] est le processus par lequel une information est transmise intentionnellement par un émetteur à un récepteur à l'aide d'un système de signe. ».**

Deux catégories de signes peuvent être distinguées, les signes linguistiques (verbaux) et les signes Séméiologiques. Les signes séméiologiques, du latin SEMEON qui veut dire signe et LOGO signifiant science et étude) peuvent être gestuels, des signes indiciels qui sont des signes non intentionnels, tel qu'un phénomène naturel, qui donne un sens, sans que cela soit de sa fonction première

(ex: nuage signifie une pluie probable), le signal qui a pour mission de véhiculer un message comme les panneaux publicitaires.

Lorsque la représentation iconique d'un objet n'est pas permise, on utilise les symboles, qui est (...quelque chose qui remplace, représente ou dénote quelque chose d'autre non par ressemblance, mais par suggestion ou quelques relations occidentales D selon J. M Essono; comme par exemple le symbole de joie.

A cause de la complexité des tâches au sein de l'entreprise, la communication exige la dotation des technologies développées afin d'assurer une collecte, traitement, stockage, protection et diffusion efficace.

Les technologies de communication sont composées des « signaux », « matériels » (ordinateurs, bases de données,...) et « réseaux ». Le réseau qui relie ces différentes composantes est un élément capital dans les TIC, il peut être défini comme l' « ensemble d'éléments interconnectés : supports et équipements matériels reliant des terminaux et acheminement des signaux (voix, données, textes, images, etc.) vers leurs destinataires. » (Reix, 2000).

Il existe des réseaux en mode simplex (un seul sens de transmission, soit diffusion soit collecte), réseaux en mode semi-duplex (alternativement dans les deux sens), réseau en mode duplex (dans les deux sens et simultanément). La vitesse de transmission de données est appelée débit, c'est le nombre d'éléments d'information transmis par unité de temps, exprimé généralement en débit par seconde. La communication est liée à deux volets fondamentaux, à savoir le temps et l'espace qui peuvent être représentés dans la matrice suivante :

Classification des outils d'aide au travail de groupe selon les dimensions espace-temps	
TEMPS	
MÊME LIEU, MÊME MOMENT (Réunion classique) – Aide aux réunions par collecticiels et salles de décision ①	MÊME LIEU, MOMENTS DIFFÉRENTS (Collaboration avec conversation différée) – Outils de travail coopératif Messagerie électronique Conférence assistée... Collecticiels de type coopératif ③
LIEUX DIFFÉRENTS, MÊME MOMENT (Réunion à distance) – Outils de télécommunication : Conférence téléphone Audioconférence Visioconférence Vidéotransmission ②	LIEUX DIFFÉRENTS, MOMENTS DIFFÉRENTS (Conversation différée distante) – Outils de travail coopératif fonctionnant sur réseaux étendus ④

Figure 16 : Communication espace temps

Source : REIX Robert, op. cit., page 14.

Des salles de réunions sont constituées et organisées pour augmenter l'efficacité des réunions permettant une communication très riche. Ces salles permettent de résoudre un certain nombre de difficultés dont :

- Explorer des solutions, collecter des idées ;
- Présenter quelque chose (un produit, un procédé, etc.) ;
- Négocier, confronter des points de vue ;
- Motiver, remonter le moral, le degré d'adhésion.

Les salles de décisions collectives sont utilisées pour cette raison. on en distingue : les salles en « U » étant les plus fréquentes, circulaire, rectangulaire, amphithéâtre.

1.3.4.2 la communication et l'intelligence économique

La communication est un élément fondamental dans l'activité d'intelligence économique. Elle représente le moyen par lequel les travailleurs échangent les informations.

Le processus de l'intelligence économique, comme nous l'avons déjà présenté, contient quatre phases, à savoir la collecte, le traitement, la diffusion ou la communication, et le stockage, en plus de l'activité de protection des informations. Nous en concluons que la phase de communication est l'un des piliers de l'intelligence économique : « *communication, credibility, collaboration, teamwork, consistency and confidentiality are key elements in conducting CI.* »⁽¹⁾.

La communication est un moyen de création de l'intelligence car elle permet de collecter les informations pertinentes auprès des travailleurs en créant un climat de confiance et de coopération: « *Trust is a prerequisite for effective cooperation in an organisation* »⁽²⁾. Elle reflète en réalité l'activité d'intelligence économique: « *The communication facility serving the conduct of a business (in the broad sense) may be referred to as an intelligence system* »⁽³⁾.

(1) TYSON B. op. cit., page 12.

(2) GIA, op. cit., page 4.

(3) LUHN H.P. op. cit., page 38.

La confiance est une condition nécessaire dans le développement de l'intelligence économique afin de transférer les connaissances individuelles en intelligence organisationnelle; à ce propos, Iivonen & Huotari (2000) s'expriment : « *The critical nature of trust is especially important in knowledge-intensive companies, where it is necessary to transform the knowledge of individuals into organisational knowledge* » ⁽¹⁾. Afin de créer un climat de confiance au sein de l'entreprise, une communication plus ouverte doit être adoptée par l'entreprise ⁽²⁾.

Un système de communication inefficace bloque la circulation de l'information au sein de l'entreprise, et par conséquent, influe sur les décisions prises. La diffusion des informations est due essentiellement à des barrières géographiques, organisationnelles, ou des barrières de communication. ⁽³⁾

Le top management, sans information pertinente, ne peut assurer ses fonctions en qualité d'entité de prise de décisions stratégiques, car [l'absence, ou la réception de mauvaises informations, abouti à prendre des décisions non informées et irrationnelles, c'est un problème de management total (Peter Drucker considère le management comme l'art de prendre des décisions rationnelles et informées.

Il ne s'agit pas uniquement des politiques de communication formelles voire même formalisées, mais aussi des politiques de communication informelles et/ou non formalisées. La communication formelle est certainement formalisée, mais elle peut être aussi non formalisée, c'est le cas des circuits de communication non formalisée, ce qui donne plus de flexibilité aux échanges d'informations, et à l'intelligence économique.

La matrice suivante met en évidence cette divergence et ses conséquences sur l'intelligence économique :

(2) GIA, op. cit., Page 4. d'après Iivonen & Huotari (2000).

(3) GIA, op. cit., page 4.

(4) ROUACH Daniel & SANTI Patrice, 'competitive intelligence adds value : 5 intelligence attitude', *European Management journal*, vol. 19-5, October 2001, , P. 552-559.

Communication formalisée

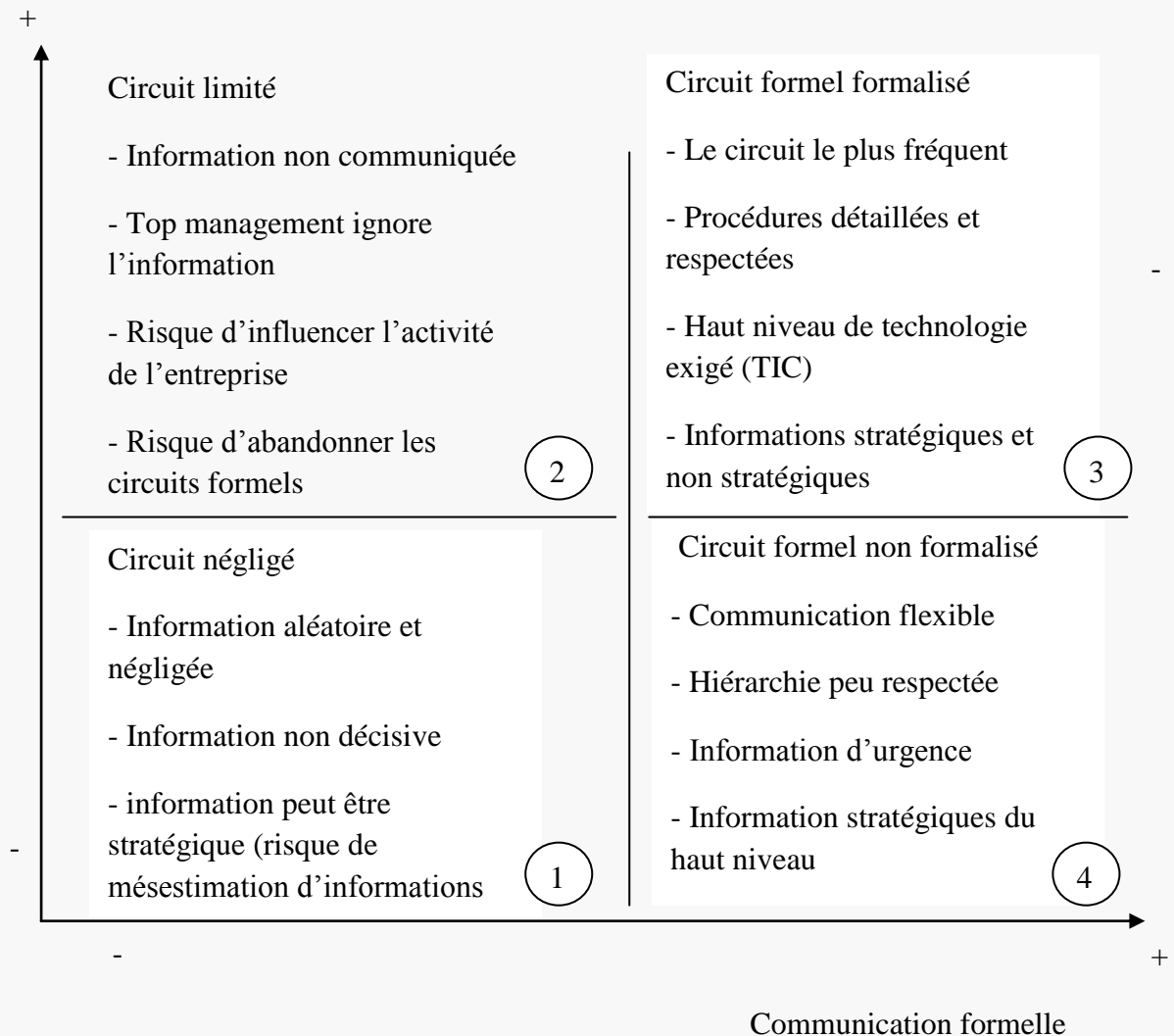


Figure 17 : L'impact de la combinaison de la communication formelle la communication formalisée sur l'implication des travailleurs dans le projet d'intelligence économique

Nous signifions par « formel » les sources officielles.

Le circuit négligé (1), représentant la communication informelle et non formalisé, peut disposer d'informations utiles voire stratégique, car nous pouvons y trouver des informations importantes venant des sources informelles (comme dans l'environnement externe) et ayant un caractère non formalisé. L'entreprise doit analyser ces informations, qui semblent importantes, en vérifiant leur fiabilité (sources, comparaison avec d'autres informations et tendances,...), et en les formalisant si nécessaire. Le circuit formel-formalisé (3) représente la voix classique de communication et de collecte d'informations ; les procédures gérant

l'information sont formalisées, le produit informationnel est le résultat du processus d'intelligence classique.

Le circuit formel-non formalisé est une source d'information importante qui alimente le dispositif d'intelligence économique de l'entreprise : il est caractérisé par sa flexibilité liée à la réduction des distances hiérarchiques informationnelles (non respect de la hiérarchie lors de communications des informations), la qualité non formalisée des informations communiquées et la facilité de leur communication; ce type de circuit peut souffrir du manque de traçabilité. Le circuit limité (4) est du type formalisé-informel, il représente, en fait, les informations communiquées à l'intérieur de l'entreprise, selon un circuit formalisé, sans que le top management soit forcément informé ; il s'agit des procédures développées par l'initiative des travailleurs (fonction qui ne leur est pas reconnue formellement) comme réponse aux insuffisances constatées au niveau des procédures de communications mise en place par les structures compétentes de l'entreprise; cela exige un niveau de compétence élevé dans les niveaux inférieures (formation et expérience) et une motivation élevée' ce circuit peut servir l'entreprise, mais peut aussi nuire son activité, il traduit un certain « laisser faire » ; dans ce cas il y a un risque d'abandonner les circuits formels.

Dans notre étude empirique, nous avons élaboré un instrument de mesure contenant des variables mesurant l'efficacité de la politique de communication, formelle et informelle, et les relié aux éléments de l'intelligence économique. Cela nous permettra de connaître l'effet de la communication sur l'intelligence économique.

Le schéma suivant clarifie cette relation :

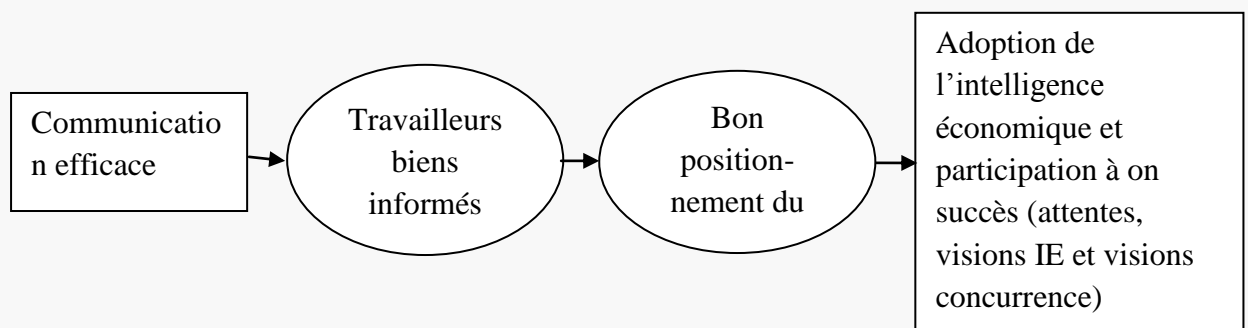


Figure 18 : Le sous modèle impact de la communication sur l'adoption de l'intelligence économique

Cette phase clarifie que la communication efficace permet aux travailleurs de mieux connaître les objectifs, les valeurs, voir la culture de l'entreprise, et de connaître aussi ceux que l'entreprise attend d'eux.

La politique de communication permet aussi de mieux « vendre » les projets de l'entreprise à ces travailleurs, c'est-à-dire de mieux les présenter et expliquer leurs intérêts pour l'entreprise, et surtout pour les travailleurs, ce qui facilite leur implication. Ce point nous renvoie aux attentes de l'intelligence économique.

La matrice suivante met en évidence l'impact de la communication durable (et préalable au projet d'intelligence économique), et la communication liée uniquement à ce projet. Cet impact est très fort dans le projet d'intelligence économique exigeant l'implication de tous les travailleurs et un niveau de communication.

Communication liée au projet d'IE

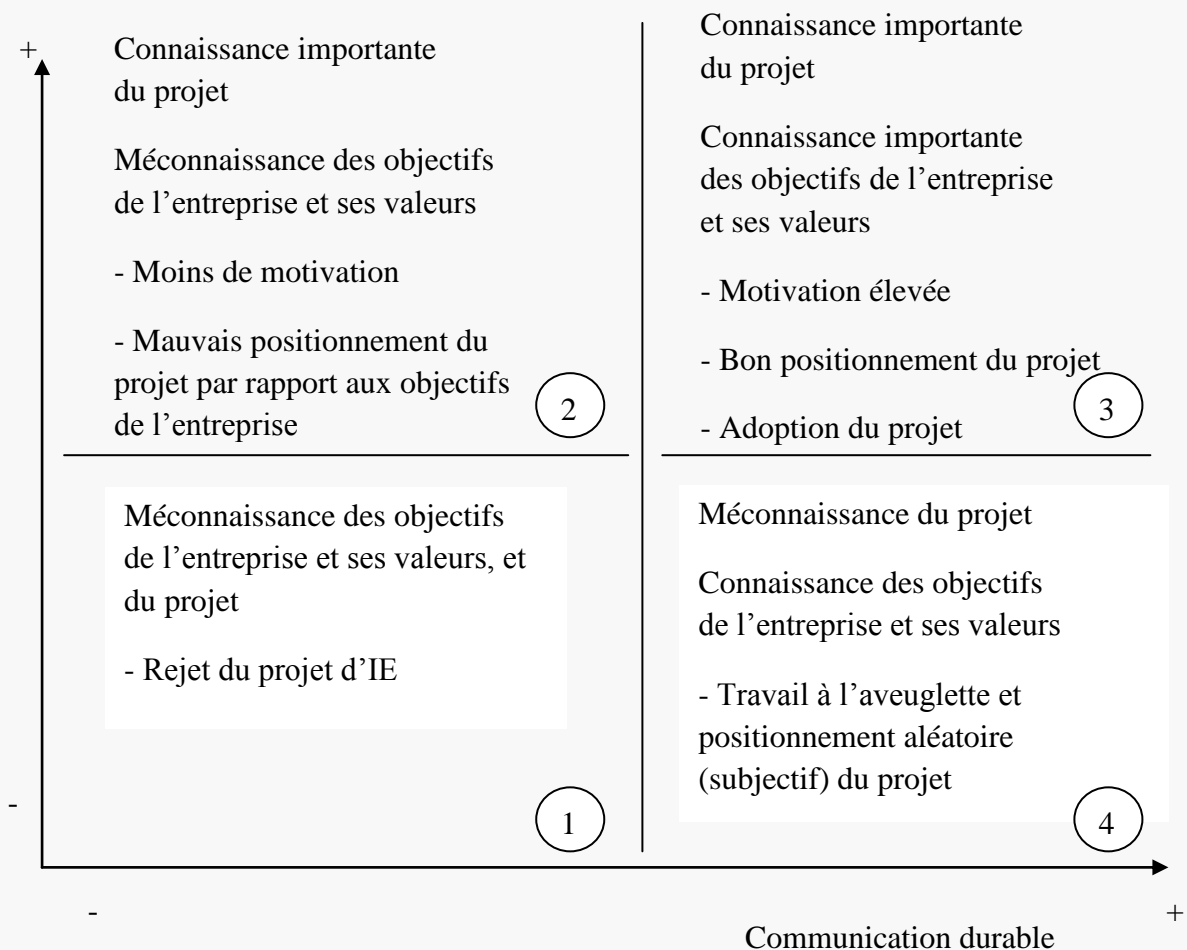


Figure 19 : L'impact de la communication durable et la communication liée au projet d'IE sur l'implication des travailleurs dans le projet

La méconnaissance des objectifs et des valeurs de l'entreprise (2) peut influencer sur le positionnement du projet d'intelligence économique chez les travailleurs. Ces derniers connaissent le projet mais ne savent pas où le positionner car ignorent les objectifs, voire les activités de leur entreprise. La méconnaissance du projet (4), et ce malgré la connaissance des objectifs et des valeurs de l'entreprise, aboutit au travail à l'aveuglette (sans connaître comment faire) et au mauvais positionnement du projet (par rapport aux objectifs et valeurs de l'entreprise). Connaître le projet, les objectifs et les valeurs de l'entreprise (3) permet de mieux positionner le projet et de mieux impliquer les travailleurs car ils savent vers où ce projet va les amener, et par rapport aux objectifs de l'entreprise, et par rapport à leurs objectifs personnels et professionnels. Ce point se croise, en réalité, avec la formation car cette dernière est un outil de communication.

La communication est un élément important dans la stabilité de l'environnement interne de l'entreprise car assure, d'un côté, la compréhension de l'autre.

1.3.5 L'environnement interne

L'environnement interne signifie d'habitude l'entreprise et ses composantes, matériels, financières,...mais il peut signifier aussi le climat interne, cette dernière notion se rapproche de notre étude. Nous signifions pas climat interne un ensemble de caractéristiques nécessaires aux activités de l'entreprise, et particulièrement l'activité d'intelligence économique. Ces caractéristiques sont au tour de la crédibilité, de collaboration, du travail en groupe, de confidentialité ⁽¹⁾, et d'un esprit de communication fort encouragé par les managers et qui permet de dire la vérité ⁽²⁾.

1.3.5.1 Notion et composantes de l'environnement interne

Posant la question « pensez vous que vos collègues du travail disposent », cette phase vise à mesurer essentiellement la vision des travailleurs qu'ils ont constituée sur leurs collaborateurs. Cette vision influe sur l'activité d'intelligence économique de l'entreprise car influe sur la collaboration interne qui représente un outil fondamental d'exploitation des informations internes que disposent les travailleurs : « *Individuals are the most important carriers of knowledge in the organisation* » ⁽³⁾.

(1) TYSON B., page 12.

(2) GIA, op. cit., page 4.

(3) Ibidem.

L'instrument de mesure liée à cette partie d'étude contient des variables liées à l'esprit des travailleurs en matière de :

- 1- Communication : la communication est un élément fondamental pour le fonctionnement de l'intelligence économique ; les travailleurs doivent disposer de l'esprit de communication leur permettant de collecter et de diffuser les informations nécessaires, et, pas conséquent, d'assurer l'efficacité de l'activité d'intelligence économique ;
- 2- Travail de groupe : les travailleurs doivent savoir travailler en groupe, car l'intelligence économique est un travail de groupe nécessitant l'implication de tout le monde et l'échange d'informations entre les travailleurs ;
- 3- Adaptation et flexibilité: l'adaptation est aussi une caractéristique nécessaire car la mutation de l'environnement externe, due principalement à la concurrence, exige un esprit d'adaptation et une flexibilité. L'intelligence économique, comme un outil développé pour faire face à la concurrence, exige à son tour la disposition de ces caractéristiques afin d'agir dans les moments opportuns.
- 4- Productivité et rendement (collectif et individuel) : la culture du rendement, reflétant un certain aspect de concurrence interne, est liée, notamment, à la concurrence externe ;
- 5- Prise de conscience des conséquences de la concurrence : cet élément permet de motiver les travailleurs à rechercher des solutions pertinentes d'où l'intelligence économique.
- 6- L'adoption des nouveaux outils de travail : cette caractéristique d'adopter les nouvelles méthodes de travail, les nouveaux outils tel que l'intelligence économique.

Ces différents éléments seront repris dans l'étude empirique.

Cet instrument contient aussi des variables liées aux préférences salariales des travailleurs (salaire fixe, variable, ou fixe variable).

1.3.5.2 L'environnement interne et l'intelligence économique

Ces éléments ont un impact sur l'activité d'intelligence économique de l'entreprise, car cette dernière exige la dotation de certaines caractéristiques telles que la culture de compétitivité et du rendement, la flexibilité et l'adaptation,... Les travailleurs doivent disposer de ses caractéristiques afin d'assurer le fonctionnement de l'intelligence économique : « *It would seem to be a global trend for CI people to be able and available to become involved in all aspects of CI* » (Marié-Luce Muller, 2007).

Ces éléments permettront de connaître comment les travailleurs voient leurs collègues du travail à travers ces caractéristiques. Cela peut permettre d'évaluer ces caractéristiques afin d'évaluer la préparation des individus à l'intelligence économique. Mais ça permet, en premier lieu, d'évaluer la vision que les travailleurs ont constituée sur leurs collègues.

Ce point, lié aux éléments de l'intelligence économique, permet de mesurer l'impact de la-vision interne (entre les travailleurs), sur l'adoption de l'intelligence économique. L'hypothèse consiste à relier la facilité d'implication des travailleurs à l'activité d'intelligence économique, qui exige un niveau de collaboration et d'entente élevé, à la vision positive étant constituée sur les collègues de travail et vice versa (on sait déjà que ces derniers ne disposent pas des caractéristiques nécessaires à la collaboration et à cette activité).

Le schéma suivant représente cette relation :

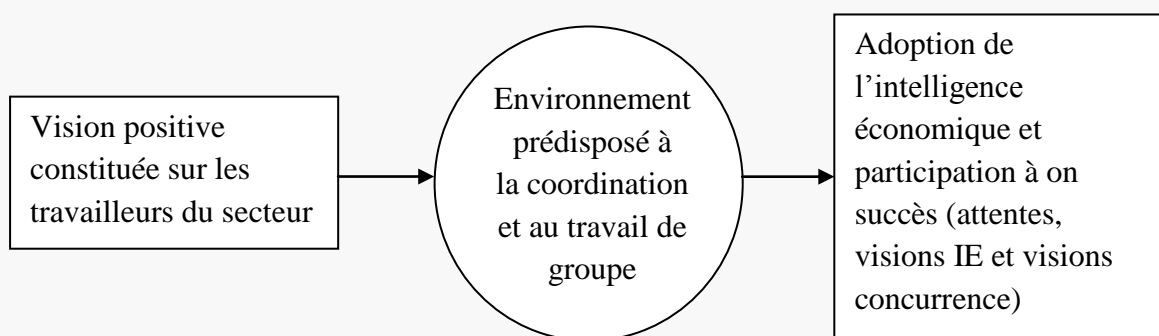


Figure 20 : Le sous modèle impact de l'environnement interne sur l'intelligence économique

Ce schéma clarifie que la vision positive constituée sur les collaborateurs constitue une plateforme pour la coordination et le travail de groupe, et une condition de succès de l'intelligence économique.

La matrice suivante représente la divergence qui peut exister entre l'état réel de l'environnement (les caractéristiques réelles), et la vision constituée par les travailleurs sur cet environnement, et ce que l'entreprise est censée faire dans chaque scénario. Notre étude empirique ne passe pas à cette étape, mais se limite à l'étude de l'impact de cette vision, que ce soit réelle ou pas.

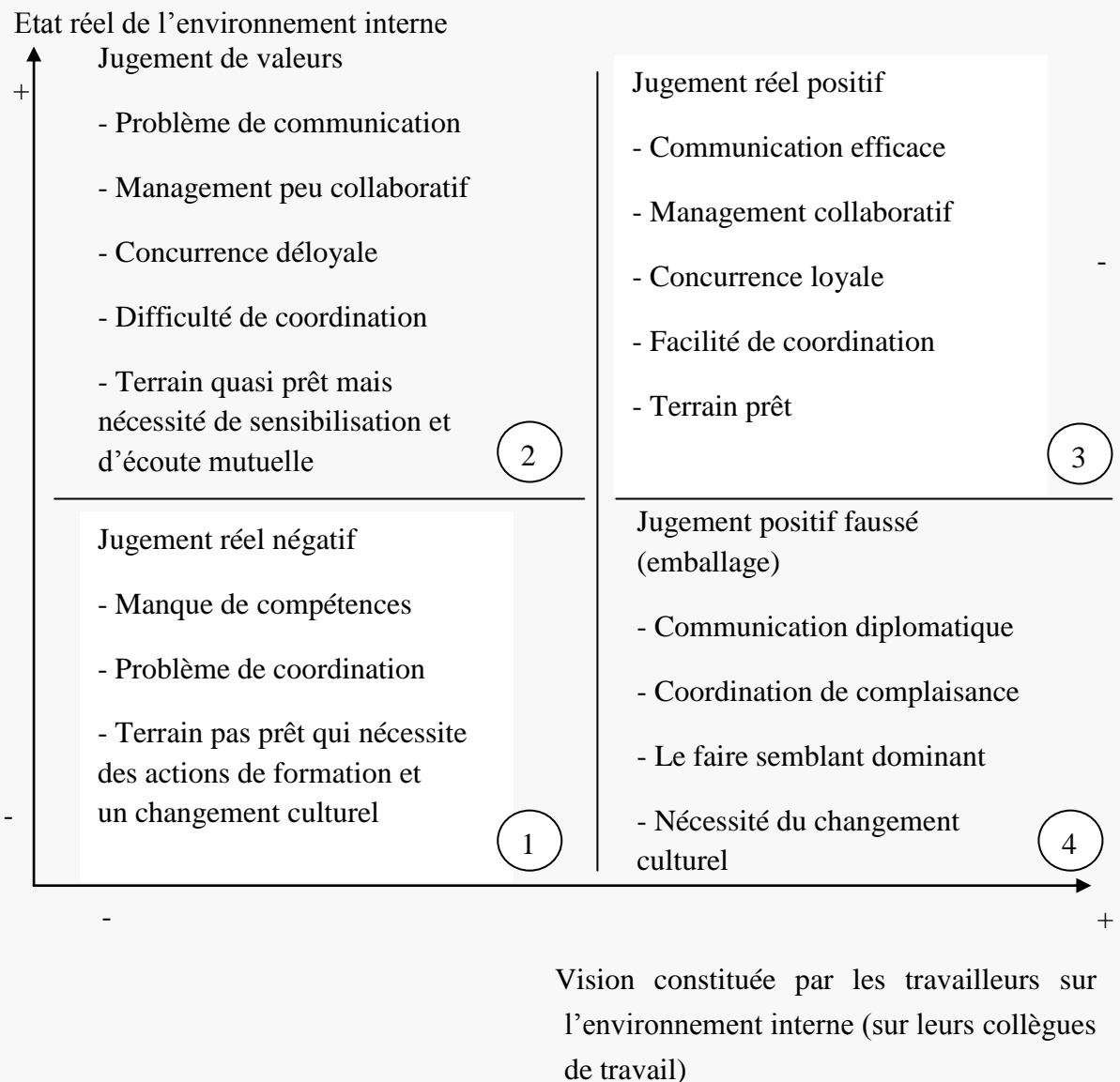


Figure 21 : L'impact de la combinaison de la vision des travailleurs sur leurs collaborateurs et leurs caractéristiques réelles et sur leur implication dans le projet d'intelligence économique

Les différents scénarios exigent des politiques spécifiques. Le scénario (1) caractérisé par le manque des compétences et des problèmes de communication, nécessite un changement culturel et des actions de formations diverses afin de préparer les travailleurs des caractéristiques nécessaires au projet d'intelligence économique (absence à cette activité).

Le scénario (2) traduisant un état de jugement de valeurs, ne permet pas une coordination et un travail de groupe efficace à cause de la vision négative constituée sur les collaborateurs; l'entreprise doit focaliser ses efforts sur le changement de cette vision moyennant des actions de sensibilisation, rencontres collectives permettant la création d'un climat de confiance

Le scénario (3) représente une situation importante pour le développement de l'intelligence économique à cause de la disponibilité des caractéristiques nécessaires, et la vision positive constituée sur les collaborateurs à travers ces caractéristiques. Le scénario (4) reflète une situation de forte diplomatie sans que les caractéristiques nécessaires au travail de groupe et à l'intelligence économique ne soient disponibles; le faire semblant est prédominant, le travail ici doit porter sur la formation des travailleurs afin de se doter des caractéristiques nécessaires.

L'environnement interne, la communication, la formation, la satisfaction et la motivation des travailleurs, sont des éléments qui ont un rôle fondamental dans la création de la culture d'entreprise, et, particulièrement, si bien orientés et exploités, d'une culture d'intelligence économique.

1.3.6 La culture d'entreprise et l'intelligence économique

La culture d'entreprise est une composante principale dans l'activité de l'entreprise, elle traduit ses valeurs, missions et développe son style de management. Au sein de l'entreprise, il existe une multitude de sous culture liées à ses différentes activités. L'intelligence économique est l'une de ces activités qui peut former une culture spécifique.

1.3.6.1 La définition de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être définie comme « **...un modère complexe de croyances et d'espérance partagées par ses membre [l'entreprise]. On peut**

dire précisément que la culture d'entreprise englobe les philosophies, les idéologies, les valeurs, les croyances, les postulats, les attentes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une organisation ». ⁽¹⁾

1.3.6.2 La culture en intelligence économique

La culture d'intelligence économique reflète un état dans lequel les travailleurs, chacun dans la limite de ses fonctions, collecte, traite, stocke, diffuse, et protège l'information d'une manière, spontanée selon les procédures identifiées par l'entreprise, et sans que cela ne provoque aucune réaction. L'activité d'intelligence économique devient, dans ce cas, un comportement habituel.

La création d'une culture en intelligence économique passe par les étapes suivantes:

- L'introduction de l'activité d'intelligence économique : cette phase consiste à faire connaître cette activité, la formation, la sensibilisation, le test, l'évaluation, l'étude de réactions des travailleurs,...
- La familiarisation avec cette activité : dans cette phase, les travailleurs commencent à se familiariser avec cette activité ; elle nécessite un suivi et un accompagnement ;
- La maîtrise de cette activité (formation continue et essentiellement l'apprentissage organisationnel) : cette phase est caractérisée par la maîtrise de cette activité par les travailleurs qui travaillent d'une façon plus libre ; les erreurs sont minimales, le produit informationnel est plus développé, l'information est prête à être utilisée.
- La création d'une habitude d'intelligence : le travail d'intelligence est devenu l'une des habitudes des travailleurs, il n'y a pas de difficultés morales. L'effort intellectuel devient de plus en plus moins important. Le produit de cette activité (l'information) occupe une place importante dans le système de prise de décisions de l'entreprise.
- La création d'une culture d'intelligence économique: l'intelligence économique est devenue l'une des sous cultures de l'entreprise, on ne peut

(1) HELLIRIEGEL Don, SLOCOM John, WOODMAN, op. cit., page 71.

- pas imaginer l'entreprise fonctionnée sans cette activité. Elle représente maintenant un élément d'identité qui influe les décisions les plus importantes. Les managers dans cette phase ne peuvent pas prendre des décisions sans intelligence économique.

L'objectif de notre travail de recherche est d'arriver à ce stade (culture d'intelligence économique) moyennant les politiques des ressources humaines. C'est le stade le plus avancé en matière d'implication et, par conséquent, de compétences en intelligence économique. Notre étude s'appuie sur le principe suivant : « la motivation et l'adoption traduisant un certain type de compétence », un travailleur motivé et prêt à être impliqué représente un élément ayant déjà acquis un niveau de compétence considérable, reste la maîtrise du projet.

1.3.6.3 L'intelligence économique dans la pratique

L'intelligence économique est une activité qui utilise des moyens et un budget. L'utilisation de ces moyens diffère d'une entreprise à une autre et d'une culture à une autre. Nous allons présenter des informations qui permettent de décrire l'utilisation de ces moyens et le budget consacré sur le plan international.

a- Les outils et le budget d'intelligence économique sur le plan international

Plusieurs outils d'analyse sont utilisés afin d'obtenir l'information pertinente sur les différents acteurs facteurs de l'environnement. Cependant, certains outils sont largement plus utilisés que d'autres.

Le tableau suivant (Les outils d'analyse de l'intelligence économique les plus utilisés) met en évidence cette différence en définissant deux échelons : fréquemment (*frequently*) et parfois (*sometimes*).

Il en ressort que :

- l'outil le plus utilisé concerne l'analyse des concurrents, ce qui démontre que les entreprises s'intéressent beaucoup à l'activité de ses concurrents.

- Le deuxième outil est la méthode SWOT analysant les forces et les faiblesses de l'entreprise et les menaces et les opportunités.
- Le troisième outil, portant toujours sur la concurrence, est le modèle des cinq forces (M. Porter).

Ces différents outils visent à étudier la concurrence.

Tableau 9 : Les outils d'analyse de l'intelligence économique les plus utilisés

Analysis Technique	Frequently (%)	Sometimes (%)	Frequently + Sometimes (%)
Competitor analysis	58.4	24.8	83.2
SWOT	47.8	34.8	82.6
Industry analysis	28.1	37.5	65.5
Customer segmenting	29.9	34.1	64.1
Financial ratios	27.5	32.4	59.9
Customer Value	22.1	31.4	53.5
Scenario analysis	16.2	33.6	49.8
Issue analysis	20.9	27.9	48.8
Strategic Group	16.7	29.9	46.6
Sustainable Growth rate	18.1	28.5	46.6
Product Cycle	16.5	29.8	46.3
Management Profiling	13.8	31.1	44.9

Source: *State of the Art: competitive Intelligence, A competitive Intelligence Foundation Research Report 2005-2006, Executive summary edited by Dale Fehring, Bonnie Hohhof, and Johnson, www.scip.org.*

En plus des moyens d'analyse stratégique, les sources d'information occupent aussi une place importante. Les schémas suivants mettent en évidence l'utilisation des différentes sources de collecte d'information :

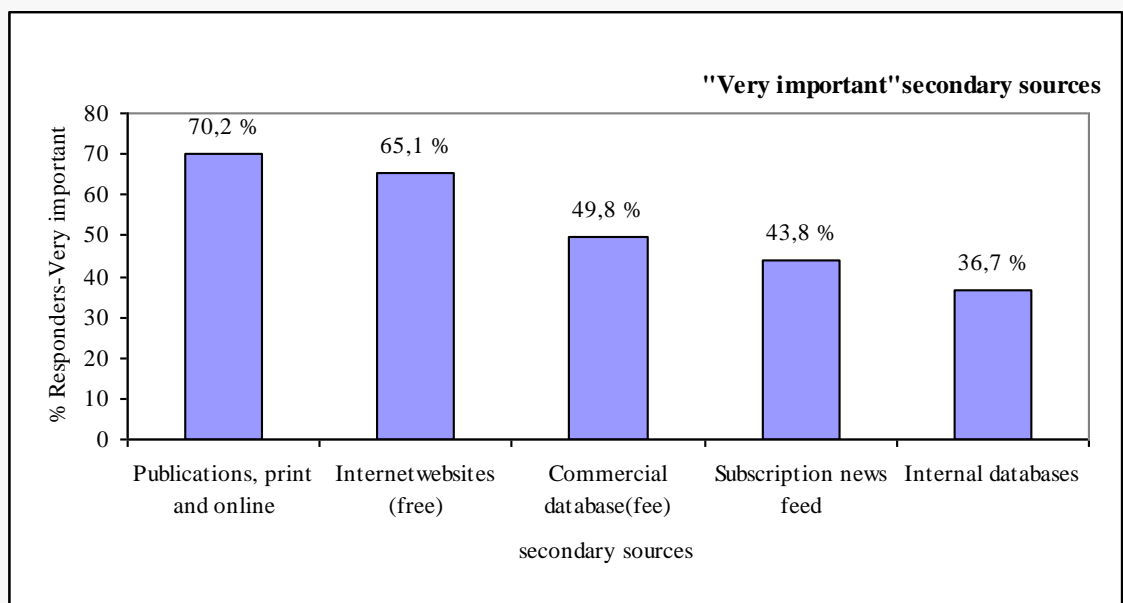
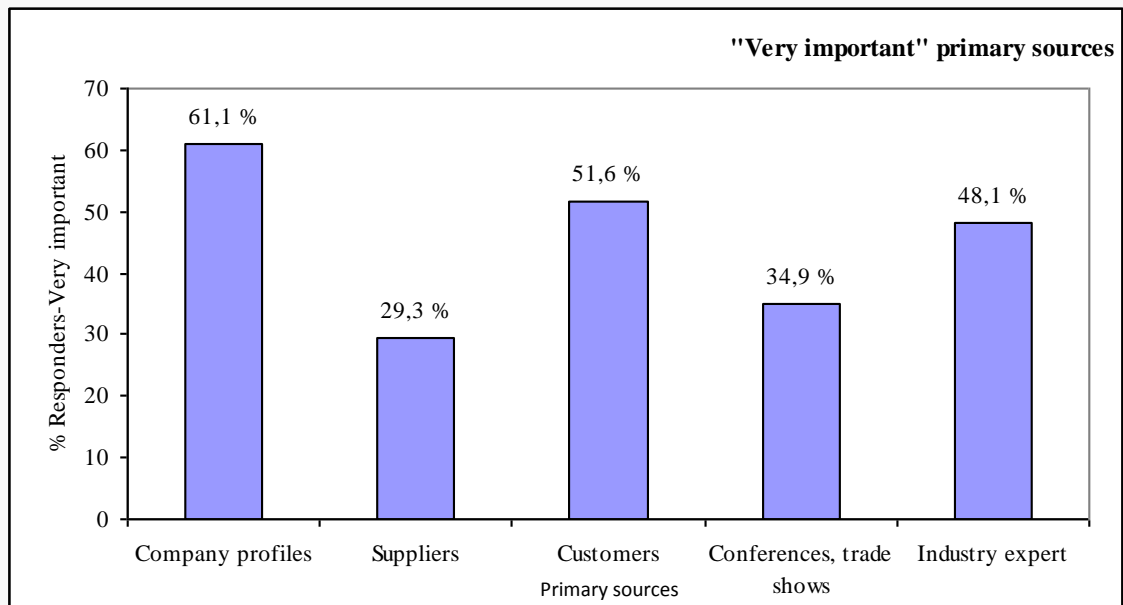


Figure 22 : Les sources d'information de l'intelligence économique

Source : Ibidem.

Il en ressort que les concurrents et les clients représentent les sources les plus utilisées pour la collecte des données, les fournisseurs occupent la dernière place. Dans la catégorie des sources secondaires, les publications représentent 70.2% des sources, suivi des sites Internet par 65.1%, les bases de données internes sont les dernières sollicitées par 36.7%.

Le temps consacré à l'intelligence économique est un élément qui permet de mesurer l'utilisation de cette activité par les différentes entreprises.

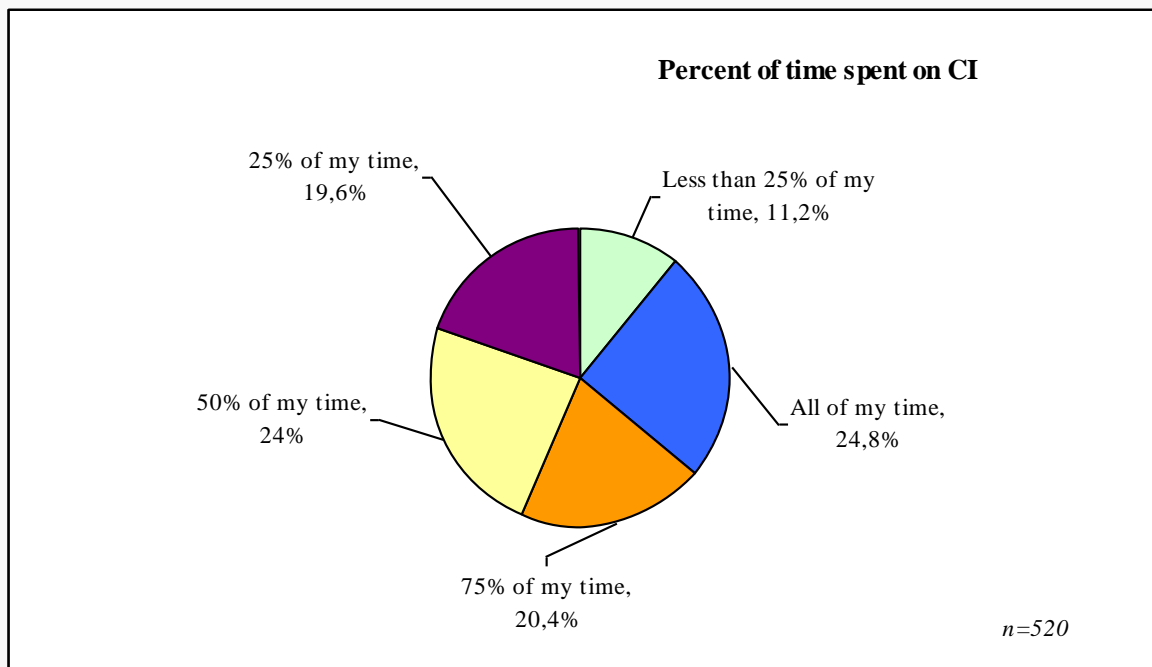


Figure 23 : Le temps consacré à l'intelligence économique

Source : Ibidem

On en constate que plus de 69 % du personnel consacrent plus de la moitié de leurs temps de travail à l'intelligence économique.

Le budget alloué à cette activité est un indicateur permettant de mesurer l'intérêt que donne l'entreprise à l'intelligence économique.

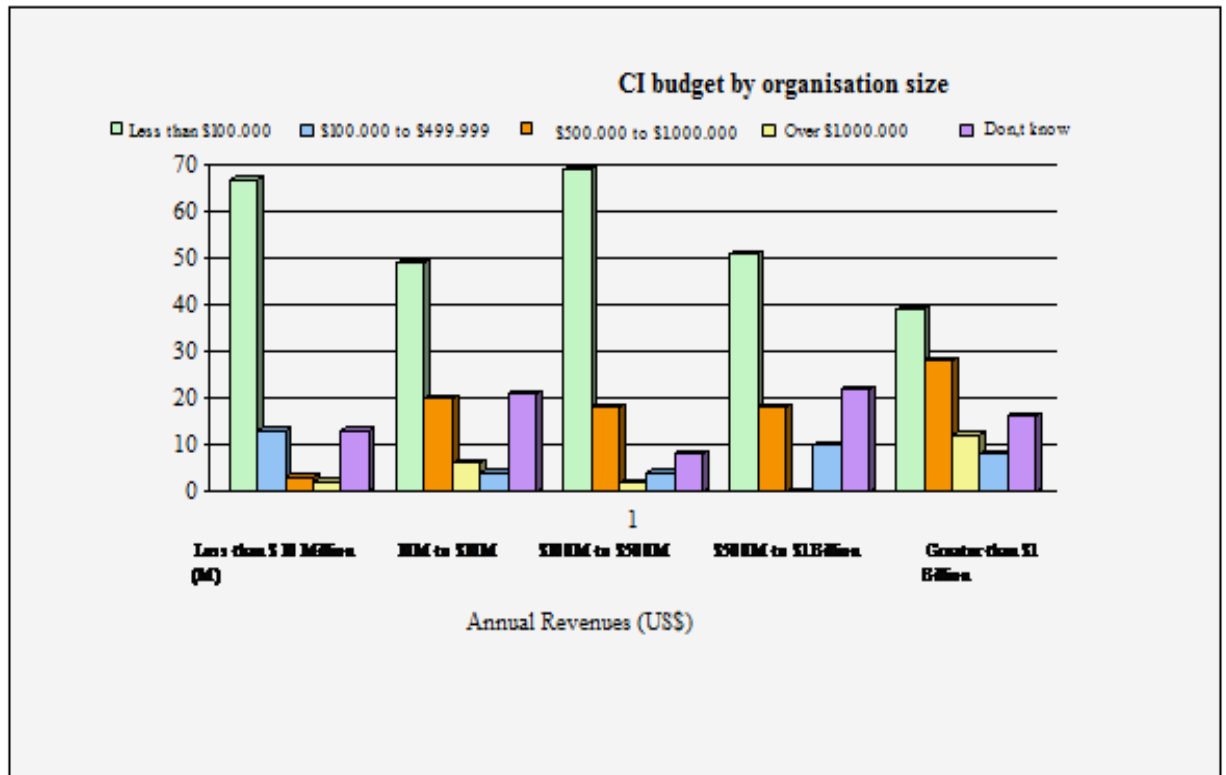


Figure 24 : L'intelligence économique, le budget et la taille de l'organisation

Source : *Ibidem*

Il en ressort qu'environ 2/3 d'entreprises (différentes tailles jusqu'à 1 million de dollars) consacrent un budget au-dessous de 100.000,00 de dollars, et très peu (moyenne de 10%) consacrent plus de 1000.000,00 de dollars.

b- L'intelligence économique en Algérie : une vue d'ensemble

Le conseil du gouvernement a défini en 2006 l'intelligence économique comme une activité de « **recueil, de l'analyse, du traitement et de la diffusion de l'information pertinente et utile qui contribue à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et au pilotage des entreprises constituant le tissu industriel national. Elle s'entend comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques** » (Site du ministère des affaires étrangères – MAE).

Les objectifs assignés ont été (MAE) :

- La diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire;
- La création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale ;
- La promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositif de veille capable de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents ;
- Le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long termes pour l'industrie nationale.

Cependant, certaines études ont démontré que cette activité n'est pas encore maîtrisée par ces entreprises ⁽¹⁾.

Nous nous limitons à cette présentation de l'intelligence économique en Algérie, car notre étude dépasse ce stade, et se focalise sur le développement des compétences en intelligence économique.

(1) « La réalité du terrain sur la pratique d'IE (en Algérie ou ailleurs) révèle qu'il n'existe aucun outil dédié... » Boukrara A., Chala R., *Vers un modèle Algérien d'intelligence économique: bilan des actions menées 2005-2014*, séminaire international sur l'intelligence économique, 21 et 22 mai 2014, Ecole des Haute Etude Commerciales, Alger.

« L'analyse des données et des informations recueillies nous ont permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle les pratiques de l'intelligence économique existent dans ces entreprises mais d'une manière parcellaire. » Boukrouh A., *pratiques de l'intelligence économique Et leur impact sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie*, thèse de doctorat, Ehec, Alger.

1.4 RESUME

Dans ce chapitre nous avons présenté les notions et les pratiques liées à l'intelligence économique. Nous avons mis en évidence la notion de l'intelligence économique, ses composantes et outils. Pour ce faire, nous avons présenté la notion de l'information et ses typologies, le système d'information, son processus et ses applications, la veille stratégique, la protection de l'information et l'influence. Nous avons également mis l'accent sur la notion des compétences en intelligence économique et ses utilisations dans notre étude, incluant la notion des attentes en intelligence économique, la vision constituée par les travailleurs sur l'intelligence économique, la vision constituée sur la concurrence et la surveillance de l'environnement externe ; nous avons démontré par la suite le rôle de ces trois variables sur la création d'une culture en intelligence économique passant par des politiques de motivation efficaces.

Dans une deuxième phase, nous avons présenté la notion de la gestion des ressources humaines et ses différentes politiques, à savoir la motivation et la satisfaction, la formation et l'évaluation. Nous avons aussi mis en relation ces différentes politiques avec les éléments de l'intelligence économique sus présentés où nous avons mis en évidence le rôle de la motivation et la satisfaction, la formation, la communication, et les caractéristiques de l'environnement interne sur l'intelligence économique (les attentes en Intelligence économique).

Cela nous permettra par la suite de tester empiriquement ces relations.

CHAPITRE DEUX : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre décrit la méthode de recherche adoptée ce travail de recherche. Il inclut la conception de la recherche, la population et l'échantillon sélectionné, l'instrument de mesure, la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure, la procédure de collecte de données et la méthode d'analyses statistiques.

2.2 LA CONCEPTION DE LA RECHERCHE

L'échantillonnage est considéré comme l'outil le plus pertinent pour la collecte d'information auprès d'une large population. Il permet de mener l'étude sur un nombre restreint de personnes appartenant à une population donnée à travers une interrogation écrite et/ou orale selon l'outil adopté (questionnaire, interview). L'information acquise à partir d'un échantillon donnée peut être généralisée sur toute la population ⁽¹⁾. L'échantillonnage est une méthode généralement quantitative qui permet de définir ou de décrire les variables de la recherche et d'identifier les interactions entre variables. Le questionnaire est un outil qui assure une collecte d'information plus large et moins couteuse.

Il existe deux méthodes de recherche selon les résultats et la finalité recherchée. La première méthode consiste à décrire l'état d'un objet donné, elle en constitue une image. La deuxième méthode est du type relationnel qui consiste à vérifier empiriquement la relation entre deux concepts ou plus, moyennant une analyse exploratoire et/ou confirmatoire.

Le présent travail de recherche constitue une étude quantitative du type relationnel principalement qui examine la relation entre les politiques de ressources humaines et, particulièrement, celles de la motivation et de la communication, d'une part, et le développement des compétences en intelligence économique par la création d'une culture efficace en la matière, d'autre part. Autrement dit, elle tente confirmer l'influence que peut exercer les politiques de ressources humaines sur le développement des compétences en intelligence économique et la création de sa

(1) KERLINGER Fred Nichols, HOWARD Bing Lee, *Foundations of Behavioral Research. Front Cover.*, Harcourt College Publishers, 2000 - Psychology.

culture au sein de l'entreprise. Elle vise aussi à examiner les interactions à l'intérieur des composantes de ces deux activités.

Ce travail passe aussi par une analyse décrivant les politiques de ressources humaines l'intelligence économique au sein du secteur public des télécom en Algérie. Il passe ainsi à l'étude des attentes des employés du secteur en intelligence économique, quelque soit leur niveau hiérarchique et leur fonction afin d'identifier les attentes les plus importantes, et d'en identifier les facteurs clés de succès. Cette partie d'étude vise à déterminer ce que les travailleurs du secteur attendent de la mise en place et en œuvre de l'intelligence économique, entre attentes matérielles (financières) et attentes non matérielles (non financières).

2.3 LA DEMARCHE DE L'ETUDE EMPIRIQUE ET LES METHODES D'ANALYSE DES RESULTATS:

La démarche de l'analyse des résultats du présent travail s'appuie sur les analyses statistiques, descriptives et approfondies, en vue d'obtenir le modèle de la recherche et de détecter les relations entre ses différentes variables. Notre modèle consiste à relier les variables de la gestion des ressources humaines et celles de l'intelligence économique.

Avant de passer aux analyses statistiques qui représentent, en réalité, des outils qui assistent le chercheur dans son travail de recherche, nous devons présenter, dans ce qui suit, la démarche de l'étude de la fiabilité et la validité de notre recherche.

2.3.1 La notion de la validité et la fiabilité de la recherche

Tout chercheur est sensé tester les outils de recherche qu'il a utilisés, de tester les résultats de sa recherche, et en fait répondre aux questions suivantes ⁽¹⁾:

- Comment sa recherche peut être à la fois rigoureuse et réappropriable par d'autres chercheurs ?
- Dans quelle mesure les résultats de sa recherche peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique ?

Afin de répondre à ces principales questions, le chercheur doit vérifier la validité et la fiabilité de sa recherche. La validité de la recherche consiste à s'assurer de la rigueur des résultats, et d'évaluer le niveau de leur généralisation. Il s'agit de vérifier la validité des construits de la recherche et les concepts utilisés, la validité de l'instrument de mesure utilisé (questionnaire, entretien, ...),

(1) THIETART Raymond Alain et coll., *méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, 2003,

la validité externe (le niveau de généralisation), et la validité interne (s'assurer de la cohérence interne des résultats et infirmer les explications rivales –autres que celles proposées par le chercheur). La fiabilité de la recherche consiste à vérifier si les opérations de la recherche réalisées par le chercheur peuvent être répétées par d'autres chercheurs, ou à d'autres moments avec le(s) même(s) résultats.

2.3.2 La démarche de l'étude empirique

Notre étude empirique consiste à s'assurer de la fiabilité de la recherche, la validité de l'instrument de mesure qui reflète la validité du construit dans les recherches quantitatives à l'instar du présent travail ; la validité externe en vue de généralisation ; l'étude de la causalité entre les variables de la gestion des ressources humaines (GRH) et celle de l'intelligence économique (IE).

Le schéma mettant en évidence cette démarche est présenté dans la page suivante.

La présente démarche commence par la sélection d'un échantillon représentative. Cela passe en premier lieu par l'identification de la population qui est le personnel du secteur public des Télécoms en Algérie ; la deuxième phase suivante consiste à choisir une méthode d'échantillonnage approprié en fonction de la disponibilité de l'information, les moyens matériels et humains, et le temps nécessaires.

La seconde étape consiste à étudier la fiabilité de la recherche moyennant des indices statistiques.

La troisième étape commence par l'étude des corrélations entre les différentes variables de l'étude, car l'étude de la validité du construit consiste à s'assurer que les indicateurs supposant mesurer un même phénomène sont fortement corrélés entre eux (validité convergente, ex : la satisfaction), et que les indicateurs supposant mesurer des phénomènes différents sont faiblement corrélés entre eux (ex : la satisfaction et la motivation qui sont deux chose différentes). La phase suivante consiste à étudier la validité des différents sous modèles constituant les deux volets du modèle de la recherche, à savoir la gestion des ressources humaines et l'intelligence économique. La méthode qui peut être utilisée est l'analyse factorielle (Carmin et Zeller, 1990). On peut recourir aussi à la régression linéaire.

La dernière étape consiste à relier les composant de la gestion des ressources humaines et celle de l'intelligence économique suivant le principe de la causalité, où il faudra démontrer que la seconde activité est influencé par la première. Cette phase peut être réalisée moyennant l'analyse de régression linéaire

et la modélisation de l'équation structurelle (*structural equation modeling*) par le biais de l'analyse factorielle confirmatoire.

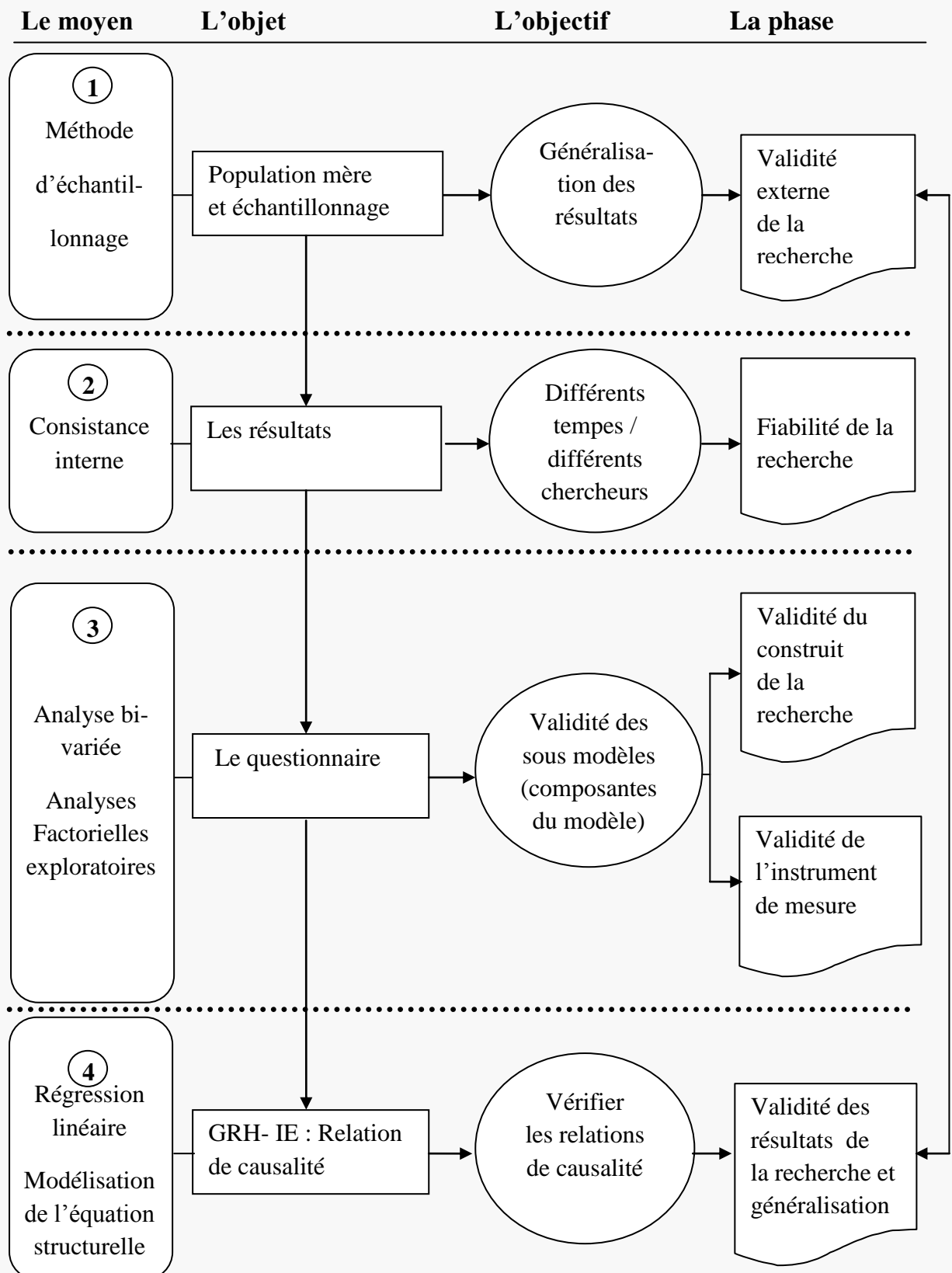


Figure 25 : La démarche de l'étude empirique et des analyses des résultats

2.4 L'ECHANTILLONNAGE ET LA VALIDITE EXTERNE DE LA RECHERCHE

2.4.1 La population : la population de cette étude est constituée d'employés appartenant au secteur public des télécom en Algérie. Le nombre de cette population est d'environ 25 000 employés actifs entre cadres, maîtrises et exécution. Cette population est caractérisée par la diversité des compétences vu l'activité technico-commerciale caractérisant ce secteur. Ce secteur, assurant la disponibilité et l'utilisation des technologies de l'information et de communication à la clientèle-citoyens ⁽¹⁾, s'appuie sur des compétences techniques permettant l'installation, le fonctionnement et la maintenance de ces technologies, des compétences managériales et administratives assurant le fonctionnement du secteur, et des compétences commerciales assurant la commercialisation de ces produits et la satisfaction des clients.

Le nombre important de cette population nous amène à l'utilisation des techniques de sondage et d'échantillonnage. Ces techniques nous permettront de généraliser les résultats sur l'ensemble de la population ⁽¹⁾. Elles exigent, pour ce faire, la sélection d'un échantillon représentatif selon des méthodes diverses entre méthode probabilistes et non probabilistes dont chacune dispose d'un certain nombre d'avantages et de limites. Les méthodes probabilistes ou aléatoires sont des méthodes où chaque unité a une chance d'être sélectionnée. Par contre, les méthodes non probabilistes qui consistent à sélectionner les objets selon des critères prédéfinis (la méthode des quotas, selon l'opportunité,...).

2.4.2 Les méthodes d'échantillonnage

Avant de se lancer dans la description de la méthode adoptée, nous présentons brièvement les différentes méthodes d'échantillonnage.

- les méthodes probabilistes ou aléatoires, ce sont des méthodes où chaque unité a une chance d'être sélectionnée et qui peut être quantifiée
- . Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage probabiliste, on en cite :

(1) KERLINGER & LEE, op. cit., page 111.

- l'échantillonnage aléatoire simple, il consiste à choisir des éléments de façon à ce que chaque membre de la population ait une chance égale de figurer dans l'échantillon. La sélection peut être faite avec remise (les éléments peuvent être choisis plusieurs fois), ou sans remise (les éléments ne peuvent être choisis qu'une seule fois). Cependant, cette méthode exige la disponibilité de la liste exhaustive de la population dite base de sondage.

- l'échantillonnage systématique, il faut calculer le ratio $r = N/n$ dont N est la taille de la population et n et celle de l'échantillon. On doit choisir par la suite un nombre entier naturel d au hasard entre n et r , il sera le premier élément choisi, on sélectionnera par la suite les autres éléments qui correspondent à $d + r$, $d + 2r$, $d + 3r, \dots$. Sa limite est qu'elle exige aussi une base de sondage.

- L'échantillonnage par grappes, on doit diviser la population en grappes, on sélectionne par la suite et au hasard un certain nombre de grappes dites unités primaires et on sélectionne tous les individus des grappes.

- Les méthodes non probabilistes : elles sont moins coûteuses et plus facile à réaliser car elles n'exigent pas une base de sondage (tous les individus de la population mère) ce qui incite les enquêteurs privés à les utiliser (absence de la liste exhaustive dont l'accès est difficile) au contraire des organismes Etatiques qui peuvent même effectuer un recensement (enquêter sur toute la population). Ces méthodes souffrent généralement des non réponses ; on en cite :

- L'échantillonnage selon l'opportunité qui consiste à choisir des éléments sans critères prédéfinis, mais plutôt selon les possibilités (temps, accès, ...)

- L'échantillonnage par quota qui consiste à définir des critères à priori telle que la catégorie socio- professionnelle, le sexe, ... pour définir les catégories constituant l'échantillon. La répartition des catégories dans l'échantillon doit être identique à celle de la population (ex : 20% de cadres, 50 de maîtrise et 30% d'exécution forment la population mère, l'échantillon doit être ainsi formulé). La taille de l'échantillon n'est pas

importante puisque il s'agit de quotas où le chercheur choisi lui-même les éléments –il n'y a pas lieu de hasard.

Quant à notre travail de recherche, nous avons choisi de sélectionner les participants selon une méthode aléatoire. Cependant, cette méthode nous a permis d'obtenir un échantillon incluant différentes catégories (Age, expérience, fonction,...).

2.4.3 L'échantillonnage :

A cause de la dispersion géographique de la structure du secteur des Télécom en Algérie couvrant l'ensemble du territoire national, nous avons choisi de mener l'étude sur le territoire d'Alger en nous référant à la méthode des grappes. Cette méthode consiste à choisir une unité (ou grappe) de l'ensemble d'unités (ou grappes) constituant la structure objet d'étude et de la soumettre à l'étude. Dans notre cas, le territoire d'Alger constitue la grappe sélectionnée parmi les autres grappes d'où les Wilayat. Notre recours à cette méthode est le résultat de la difficulté d'interroger le personnel sur tout le territoire national naissant, à son tour, des contraintes logistiques et financières voire organisationnelles. Notre méthode est donc le résultat de la combinaison de la méthode aléatoire et la méthode d'échantillonnage par grappe.

L'administration des questionnaires s'est faite manuellement en contactant les travailleurs directement tout en expliquant le contenu et l'objectif de l'étude. Deux cents (200) questionnaires ont été administrés ; le nombre de réponses est de cent quatre (104) correspondant à un taux de 52% et quatre questionnaires ont été éliminés pendant le traitement pour des raisons de réponses vides.

L'échantillon inclut différentes catégories selon les critères d'âge, expérience, structure d'affectation (selon l'activité), le niveau d'instruction (universitaire ou non). La figure suivante permet de résumer les étapes de constitution de l'échantillon.

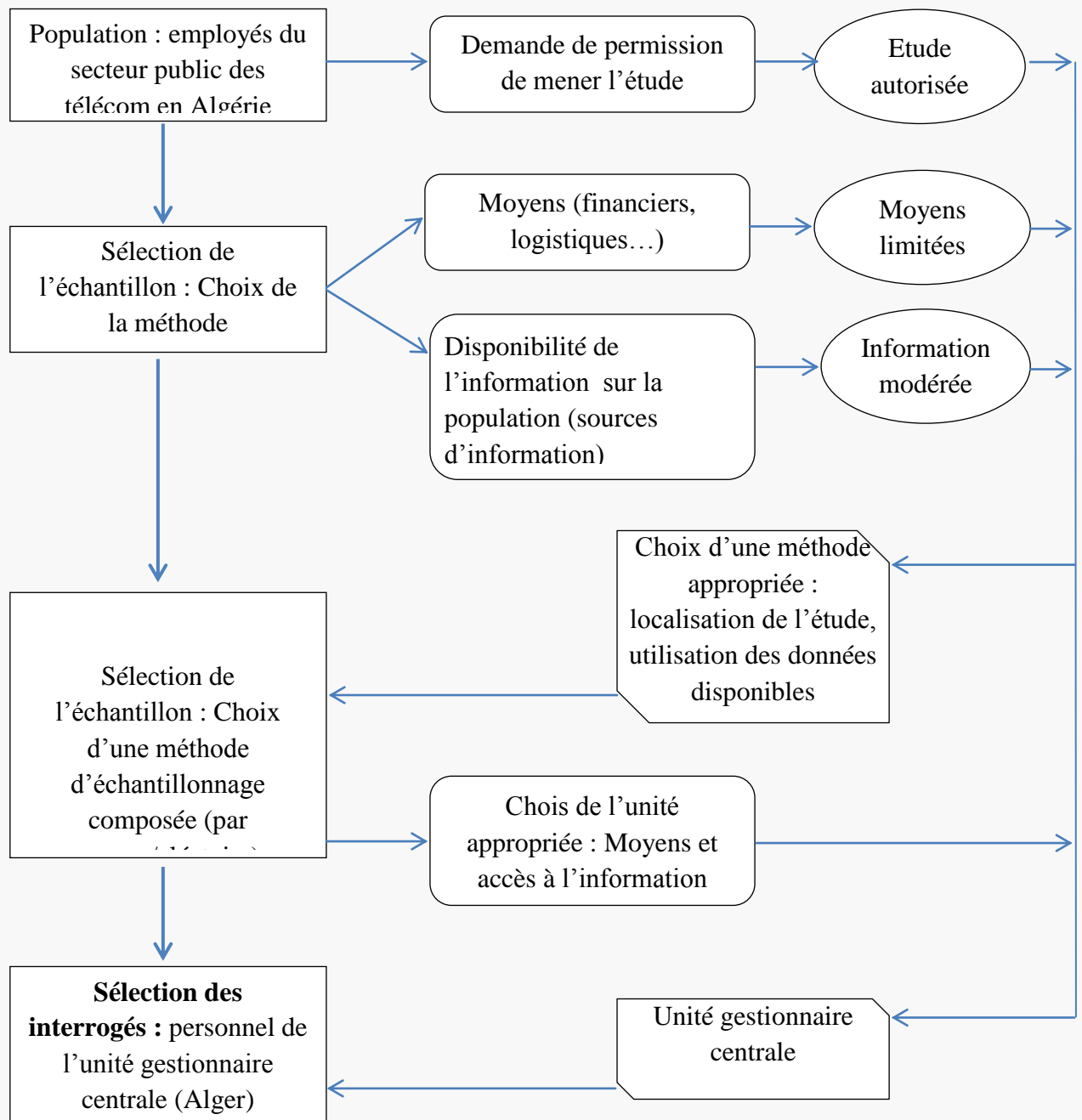


Figure 26 : La description de la méthode d'échantillonnage

Ce schéma reflète une démarche classique. La constitution de l'échantillon peut être faite selon deux démarches, une démarche classique et une autre itérative, nous avons suivi dans notre recherche la démarche classique présentée ci-après:

Démarche traditionnelle

Définition de la population

Choix d'une méthode de
constitution de l'échantillon

Détermination de la taille de
l'échantillon

Constitution de la base de sondage

Sélection des éléments de
l'échantillon

Collecte des données

Echantillon utile

Identification des biais

Redressement de l'échantillon

Figure 27 : La démarche de la recherche

*Source : THIETART Raymond
Alain et coll., op. cit., note(1),
page 112, Figure 8.3, P.218*

2.4.4 Les caractéristiques de l'échantillon :

Nous présentons les caractéristiques de l'échantillon afin de lui donner une image claire. Il s'agit des données démographiques et des données professionnelles du personnel interrogé :

L'Age ;

La catégorie socioprofessionnelle

La structure d'affectation

Le niveau d'instruction ;

L'expérience ;

L'Age : l'Age des personnes interrogées est reporté en nombre d'année. Nous avons identifié pour ce faire quatre catégories d'âge, à savoir les catégories de 18 à 30 ans, de 30 à 40 ans, de 40 à 60 ans, plus de 60 ans. La table suivante met en évidence la distribution de cette variable :

Tableau 10 : Distribution d'âge des répondants

AGE

	Valeur attribuée	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	age18-30	1	23	23,0	24,0
	age30-40	2	43	43,0	68,8
	age40-60	3	30	30,0	100,0
	Total		96	98,0	100,0
Manquant	Système		4	4,0	
Total			100	100,0	

Les participants doivent citer leur âge selon les tranches d'âge existant dans le questionnaire, à savoir âge de 18 à 30 ans, âge de 30 à 40 ans, et finalement

âge de 40 à 60 ans. La tranche d'âge plus de 60 ans ne figure pas sur le tableau car aucun répondant n'a opté pour ce choix.

La première catégorie (de 18 à 30 ans) représente 24% des répondants étant la moins importante, la deuxième catégorie (de 30 à 40 ans) représente 44 % des répondants représentant ainsi la catégorie la plus importantes, la troisième catégorie (de 40 à 60 ans) représente environ 31% de la population. La catégorie d'âge de 60 et plus ne figure pas sur la table à cause de l'absence des répondants appartenant à cette tranche d'âge.

La catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie socioprofessionnelle est répartie dans ce travail selon la logique des grades adoptée actuellement par ce secteur afin de faciliter la réponse car cette catégorisation reste utilisée par ce secteur.

Ces catégories reflètent une culture –héritage- administrative utilisée auparavant par le ministère des postes et des télécommunications. La catégorie de 6 à 12 représente les agents d'exécution, la catégorie de 13 à 14 représente les agents de maîtrise, la catégorie de 15 à 20 représente les cadres et cadres moyens, la catégorie de 21 et plus représente les cadres supérieurs. Le tableau suivant met en évidence la distribution de cette variable :

Tableau 11 : La distribution de la catégorie socioprofessionnelle des répondants

CSP					
	Valeurs attribuée	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Système manquant	7	7	7	7
	c6-12	2	2	2	9
	c13-14	8	8	8	17
	c15-20	67	68	68	85
	c21 et plus	16	16	16	100
	Total	100	100	100	

Les participants choisissent entre les catégories socioprofessionnelles allant de 6-12 à 21 et plus.

La catégorie de 6 à 12 (c6-12) représente 2% étant la moins importante, la catégorie c13-14 représente 8%, la catégorie c15-20 représente 68 % étant la plus importante, et la catégorie c21 et plus représente 16 %.

Le tableau démontre que la catégorie des cadres simples et moyens représente la majorité des travailleurs, ce qui démontre aussi que ce secteur s'appuie sur cette catégorie dans sa stratégie. C'est une catégorie qui est caractérisé par un niveau d'instruction élevé (universitaire) et qui dispose d'un grade peu élevé.

La Structure d'affectation :

Les interrogés doivent aussi indiquer leur structure d'affectation. Nous avons catégorisé cette variable en quatre éléments, à savoir l'activité des ressources humaines, l'activité commerciale, l'audit, les finances, et finalement l'activité technique. Ces groupes incluent tous les types d'activités de ce secteur. Le tableau suivant clarifie la distribution de cette variable.

L'activité de gestion des ressources humaines représente un taux de 25%, l'activité commerciale occupe la première place avec un taux de 28%. Cela justifie le réseau commercial de ce secteur couvrant l'ensemble du territoire national. L'Audit représente un taux de 4%, l'activité financière représente un taux de 10%, et l'activité technique indique un taux de 22%.

Tableau 12 : La distribution de l'activité des répondants

		ACTIVITE				
		Valeurs attribuées	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DRH	1	25	25,0	28,1	28,1
	Commercial	2	28	28,0	31,5	59,6
	Audit	3	4	4,0	4,5	64,0
	Finances	4	10	10,0	11,2	75,3
	Technique	5	22	22,0	24,7	100,0
	Total			89	89,0	100,0
Manquante	Système manquant		11	11,0		
Total			100	100,0		

Le niveau d'instruction :

Le niveau d'instruction représenté dans notre travail par le niveau « non universitaire » et « universitaire » est l'une des caractéristiques les plus importantes de ce secteur vue le nombre important des universitaires, et des non universitaires étant recrutés principalement dans le système administratif avant la mutation qu'a connu ce secteur en Algérie.

Le tableau suivant indique la distribution de cette variable :

Tableau 13 : La distribution du niveau d’instruction des répondants

		Niveau				
		Valeurs attribuées	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non universitaire		17	17,0	17,9	17,9
	Universitaire		78	78,0	82,1	100,0
	Total		95	95,0	100,0	
Manquante	Système manquant		5	5		
Total			100	100,0		

Le personnel ayant un niveau universitaire représente la majorité des interrogés avec un taux de 78%. Le personnel ayant un niveau non universitaire a acquis un taux de 17% .

La catégorie universitaire représente la majorité des travailleurs. Cela confirme la description de la stratégie de ressources humaines du secteur basée sur les cadres simples (de 15 à 20) ayant un niveau universitaire.

L’expérience professionnelle

L’expérience professionnelle dans ce secteur indique le nombre d’années de travail effectif du personnel interrogé. Nous avons catégorisé cette variable en quatre éléments, à savoir la catégorie de 0 à 3années, la catégorie de 3 à 7 années, la catégorie de 7 à 15 années, et finalement la catégorie de 15 années et plus. Le tableau suivant met en évidence la distribution de cette variable :

Tableau 14 : La distribution de l'expérience professionnelle des répondants

Expérience professionnelle						
		Valeurs attribuées	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0-3	1	9	9,0	9,5	9,5
	3-7	2	31	31,0	32,6	42,1
	7-15	3	34	34,0	35,8	77,9
	15 ans et plus		21	21,0	22,1	100,0
	Total			95	95,0	100,0
Manquant	Système manquant		5	5,0		
Total			100	100,0		

La catégorie de moins de 3 années d'expérience représente un taux de 9%, la catégorie de 3-7 ans a acquis un taux de 31%, la catégorie de 7-15 ans occupe la première place avec un taux de 34%, et finalement la catégorie ayant plus de 15 années d'expérience a acquis un taux de 21%. En appliquant un calcul complémentaire, nous observons que le personnel ayant une expérience professionnelle entre 3 et 15 ans représente la majorité des interrogés avec un taux de 31% et 34%, soit 64 %.

2.5 LA FIABILITE ET LA VALIDITE DE LA RECHERCHE

Cette étape permet de clarifier la notion et les moyens permettant de s'assurer de la fiabilité et de la validité de la présente recherche.

2.5.1 La fiabilité de la recherche

La fiabilité ou la fidélité de la recherche peut être assurée moyennant différentes méthodes. La fiabilité de la recherche peut être affectée par deux types d'erreurs, à savoir l'« erreur aléatoire » (*random error*) et l'« erreur systématique » (*non random error*). L'erreur aléatoire se produit lorsque un phénomène mesuré par le même instrument est influencé par des aléas tels que l'humeur des personnes interrogées, la fatigue de l'interviewer ; cette erreur peut être causée par le processus de mesure lui-même ⁽¹⁾. Cette erreur est liée en générale à l'instrument de mesure ⁽²⁾. L'erreur systématique se produit lorsque l'instrument de mesure induit un écart systématique avec le phénomène étudié ; une règle qui mesurait systématiquement trois millimètres de plus que la longueur réelle produisait une erreur systématique. L'étude de la validité de l'instrument de mesure est liée principalement à l'erreur systématique.

La mesure obtenue = Vraie valeur + erreur aléatoire + erreur systématique

Il existe quatre méthodes permettant de mesurer la fiabilité :

- **La méthode « *test-retest* »**

Cette méthode consiste à effectuer le même test sur les mêmes personnes à des moments différents, et on calcule par la suite le coefficient de corrélation entre les résultats obtenus. Plus le coefficient est proche de 1 plus les mesures sont proches et fiables. Cette méthode souffre des limites liées à l'évolution des personnes interrogées au fil du temps, et à la sensibilisation de ces derniers à la question et peuvent y répondre différemment.

- **La méthode des formes alternatives**

Similaire à la première méthode, elle consiste à interroger les mêmes personnes mais avec des tests alternatifs en reformulant les questions. Cette méthode

(1) THIETART Raymond Alain et coll., op. cit., page 112

(2) Ibidem, d'après Carmin et Zeller, 1990.

permet le limité l'effet de mémoire des personnes interrogées, mais la reformulation des questions en préservant le même sens est par fois difficile.

- **La méthode des deux moitiés « *split-halves* »**

Cette méthode consisté effectuer le même test, au même moment, sur les mêmes personnes, mais à séparer les items d'une échelle en deux moitié, et les soumettre à une analyse de corrélations séparément (ex : corrélation de Spearman-Brown, 1910). Cette méthode est limitée par le nombre important de découpage qui est plus important que le nombre d'items, et d'autre part par la différence résultant entre les différents calculs des coefficients de corrélation obtenues dans chaque découpage.

- **La méthode de la cohérence interne**

Afin de pallier aux limites de la méthode précédente, et afin de ne pas recourir au découpage des items, des méthodes ont été développées afin d'estimer des coefficients de fiabilité qui mesurent la cohérence interne de l'échelle de mesure. Parmi ces méthodes, l'étude de la consistance interne avec l'alpha de Cronbach, développé par Cronbach en 1951, est la plus connue et la plus utilisée. Ces avantages nous ont motivés à adopter cette méthode, d'autant plus que les logiciels, les plus développés, utilisés dans la recherche scientifique, et particulièrement dans le domaine des sciences sociales, sont dotés de cette méthode, à l'instar de IBM SPSS.

Nous notons que le coefficient alpha de Cronbach obtenu doit être supérieur à 0.7 afin de juger que l'instrument que la recherche est fiable.

2.5.2 La validité de la recherche :

Dans les recherches du type quantitatif, la validité de la recherche est liée à la validité de l'instrument de mesure, car la validité du construit est proche de la validité de l'instrument de mesure.

En science sociale, la notion de mesure de validité peut se définir comme « **le processus qui permet de mettre en relation des concepts abstraits et des indicateurs empiriques** ». A cet effet, L'instrument de mesure doit mesurer ce qu'on lui demande de mesurer et donner des mesures exactes. Un thermomètre doit lier la notion de la chaleur et ses échelles à la chaleur réelle sans erreurs ;

il ne doit ni commettre des erreurs de mesure (ex : degré de plus), ni tester autre chose que la chaleur. Un questionnaire doit aussi tester ce qu'on lui demande de tester, comme la satisfaction des salariés, selon des échelles prédéterminées (ex : échelle de Lykert) ; les questions que contient ce dernier ne doivent pas mesurer d'autres choses, comme la communication.

La validité de l'instrument de mesure, qui est le questionnaire dans notre cas, est effectuée par l'analyse factorielle.

En premier lieu, une analyse des corrélations entre les différents items constituant le même phénomène (ex : la satisfaction) est recommandée afin de démontrer que ces items sont inter-corrélés. Cependant, et dans le cas où l'instrument inclut plusieurs phénomènes, l'étude des corrélations devient difficile. Le recours à l'analyse factorielle dans ce cas est nécessaire.

L'analyse factorielle permet de regrouper les items permettant de mesurer le même phénomène en un seul facteur qui représente une variable latente (qu'on ne peut mesurer que par le biais d'autres variables comme la satisfaction). Elle permet de tester la corrélation entre ces différents facteurs.

Exemple : le questionnaire inclut des items sur la satisfaction et d'autres sur la motivation. La satisfaction est une variable dite « latente » qui n'est pas directement observable ; cela nécessite d'introduire des variables qui permettent de la mesurer, tel que la satisfaction liée au salaire, indemnité, tâches, ..., dites de variable manifestes. L'analyse factorielle permet de sortir le facteur de satisfaction avec ses variables ; la même chose pour la motivation, et de mettre en évidence la corrélation qui peut exister entre ces deux facteurs.

Il existe deux types de l'analyse factorielle, à savoir l'analyse factorielle exploratoire, l'analyse factorielle confirmatoire.

a- L'analyse factorielle exploratoire :

Ce type d'analyse permet de grouper un nombre important de variables manifestes (ex : 1-salaire, affectation, ... ; 2-estime, reconnaissances, ...) en un nombre de facteurs limité (ex : 1-la satisfaction, 2- la motivation). Il est utilisé lorsque le chercheur n'a pas d'hypothèses concernant ce groupement et la nature et le nombre de facteur à détecter. Cette analyse permet, de ce fait, de détecter les facteurs groupant, chacun d'eux, et indépendamment, les items étudiés. Cette méthode nécessite de choisir une des méthodes d'extractions qui représentent, en réalité, des solutions proposées pour l'étude. Parmi ces méthodes, on cite l'analyse

en composante principale, la méthode des vraies semblances (*maximum likelihood*), l'analyse en facteurs principaux (*principal factors*), ...

L'analyse factorielle exploratoire exige aussi l'utilisation d'une méthode de rotation qui permet de donner une diversité de solutions, selon l'existence ou la non existence d'une corrélation entre les facteurs à détecter. Il existe des méthodes qui ne supposent pas de corrélations comme la méthode Varimax, et des méthodes qui supposent l'existence de corrélations comme la méthode oblique (*oblimin*) et c'est celle que nous avons choisie car notre étude s'inscrit dans le cadre des études des sciences sociales qui présupposent l'existence de corrélations entre les différents facteurs.

b- L'analyse factorielle confirmatoire :

Cette méthode est utilisée lorsque le chercheur dispose des informations sur le nombre et la nature des facteurs constituant son modèle. Elle permet également de calculer les erreurs de mesure que l'analyse exploratoire ne prend pas en considération. Dans notre analyse, nous avons utilisé cette méthode afin de relier les variables de la gestion de ressources humaines aux variables de l'intelligence économique qui constituent notre modèle de recherche global.

L'analyse factorielle confirmatoire reflète en réalité la méthode d'équation structurelle (MES). Cette méthode présente plusieurs avantages par rapport aux analyses statistiques classiques que sont l'analyse de la régression multiple, l'analyse discriminante, l'analyse de la variance ⁽¹⁾, elle permet de :

- tester simultanément les relations causales existant entre plusieurs variables explicatives et plusieurs variables latentes expliquées ;
- construire et tester la validité et la fiabilité de construit latent (constitué de plusieurs items dont l'instrument de mesure) ;
- évaluer un modèle de recherche de manière globale en prenant en compte les erreurs de mesures.

La méthode la plus utilisée en la matière repose sur l'analyse des covariances étant implémentée dans les logiciels les plus utilisés comme Amos IBM (que nous avons utilisé), Lisrel, EQS. Ces logiciels sont aujourd'hui les plus utilisés dans les recherches quantitatives en gestion des ressources humaines, tant au niveau

(1) ROUSSEL Patrice et al. , *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion* , Paris, Economica coll. Gestion, 2002.

des recherches anglo-saxonne ⁽¹⁾, qu'au niveau des recherches francophones ⁽²⁾. Notons ici que notre travail de recherche inclut deux volets, celui de la gestion de ressources humaines, et celui de l'intelligence économique.

Il existe d'autres méthodes mais qui sont peu utilisées dans le domaine de gestion des ressources humaines (peu de recherche qui ont adopté cette méthode) dite PLS (Partial Least Squares). Bien que cette méthode prouve une simplicité de modélisation, elle souffre de certaines limites dont en tête la négligence des erreurs de mesure, l'absence des indices d'ajustement du modèle (*fit indices*) qui permettent de juger de l'ajustement du modèle testé aux données empiriques, et de comparer entre eux plusieurs modèles alternatifs (ex : RMSEA, CFI, Chi square,...), au contraire de la méthode d'équation structurelle. Dans notre recherche, et à cause de ces limites, nous avons eu recours à la méthode d'équation structurelle.

Cette méthode permet de tester la validité des hypothèses en évaluant le modèle global de la recherche. Nous avons jugé utile aussi de tester les hypothèses en analysant la relation de causalité entre les variables de la gestion de ressources humaines groupées (car c'est le facteur influençant), et ceux de l'intelligence économique séparés (un par un). Cela nous a amené à recourir à l'analyse de la régression linéaire.

L'analyse de la régression linéaire consiste à relier deux ou plusieurs variables entre elles suivant une régression linéaire dont une représente la variable dépendante (influencable), et l'(es) autre (s) représentent les ou la variable (s) indépendantes (influencées). i

Par exemple : Les attentes de veille stratégique = α communication + β motivation + γ (constante). Les valeurs de α , β et γ sont calculées par le logiciel (SPSS) à partir des réponses et des facteurs déterminés.

Ce sont les méthodes, voire la démarche la plus utilisée dans les recherches quantitatives en sciences de gestion.

(1) BLAU G., "On assessing the construct validity of two multidimensional constructs. Occupational commitment and occupational entrenchment.", *Human Resource Management Review* 11, 2001.

(2) ROUSSEL Patrice et al., Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle : l'exemple de la satisfaction au travail. In : Roussel, P. et Wacheux, F. (dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*. Editions De Boeck Université, 2005.

2.6. L'INSTRUMENT DE MESURE

L'objectif de cette étude est de déterminer la relation entre les politiques des ressources humaines, et en particulier celle de la motivation et de satisfaction, et l'activité de l'intelligence économique dans sa phase de développement et la création d'une culture efficace. L'instrument utilisé pour ce faire est traduit par un questionnaire établi par nous même, et qui vise à étudier :

- Les politiques des ressources humaines, de communication, de motivation et de satisfaction particulièrement ;
- L'activité d'intelligence économique et la création de sa culture notamment.

L'instrument inclut deux grandes parties, la gestion des ressources humaines, et l'intelligence économique. Le Tableauau suivant résume les éléments constituant cet instrument.

L'instrument de mesure inclus, par conséquent, 129 items dont 92 sont liées à l'intelligence économique, et 37 sont liée à la gestion des ressources humaines. Cela peut être interprété par la diversité des variables mesurant l'intelligence économique et qui concernent l'environnement interne et l'environnement externe, ce qui rend, logiquement, le nombre de variables plus important. Cela peut être aussi interprété par l'introduction des variables liés par nature à la gestion de ressources humaines servant à mesurer la motivation des employés liée à l'intelligence économique, il s'agit des attentes en intelligence économique des travailleurs.

Tableau 15 : Les composantes de l'instrument de mesure de la recherche

Domaine	Echelles	Nombre d'items
Gestion des ressources humaines	Satisfaction	10
	Motivation	07
	Développement des compétences	05
	Communication interne	10
	La vision environnement interne	12
Intelligence Economique	La vision intelligence économique	17
	• Vision concurrence	04
	• Vision activité intelligence économique	13
	Les attentes de la VS	21
	• Satisfaction	05
	• Motivation	10
	• Autres	06
	Les attentes de la Protection	21
	• Satisfaction	05
	• Motivation	10
	• Autres	06
	Les attentes de l'Influence	21
	• Satisfaction	05
• Motivation	10	
• Autres	06	
Variables de contrôle	Age	
	Catégorie socioprofessionnelle	
	Niveau d'instruction	
	Expérience	
	Structure d'affectation	

2.6.1. La gestion de ressources humaines :

Les 35 variables mesurant la gestion des ressources humaines du secteur incluent les politiques de satisfaction, les politiques de motivation, les politiques de formation et les politiques de communication.

Cette étape d'étude consiste à tester la validité de cette partie de notre questionnaire.

Cette partie d'étude passe par le test de validité de l'instrument de mesure des politiques des ressources humaines, à savoir les politiques de satisfaction et de motivation, les politiques de formation, la politique de communication. Les politiques de satisfaction consistent à inciter les travailleurs du secteur moyennant des éléments de nature matérielle tel que le salaire et l'avancement engendrant une augmentation du salaire. Les politiques de motivation sont des éléments de nature non matérielle et qui permettent de pousser le travailleur à consentir plus d'effort afin d'augmenter son rendement et la qualité de son travail comme les reconnaissances et le travail de groupe. Les politiques de communication faisant partie du système d'animation ont été introduites dans cette partie du questionnaire afin de pouvoir tester son influence sur l'activité d'intelligence économique et en raison de son rôle de gestion et d'animation des collaborateurs.

2.6.1.1 La satisfaction et la motivation

Les politiques de satisfaction sont mesurées par des variables liées à des facteurs externes que l'employeur assure à ses travailleurs afin d'améliorer leur rendement.

Ces facteurs sont des éléments de nature matérielle et non matérielle. Les éléments qui sont de nature matérielle regroupent le salaire et les primes correspondantes, le système de rémunération -et du rendement, les conditions de travail, l'avancement horizontal et vertical et le système adopté basé sur l'expérience et/ou le niveau d'instruction. Nous avons considéré lesdits facteurs comme des éléments matériels en se référant à deux considérations importantes, celle de la nature de la variable comme le salaire étant de nature matérielle, et celle des conséquences de la variable en question, c'est-à-dire la variable aura-t-elle un impact matériel direct sur la récompense du travailleur ? Comme, par exemple, l'avancement ayant des conséquences matérielles directes, tant au niveau vertical (poste plus élevé qui

assure un salaire plus important) qu'au niveau horizontal (affectation selon le domaine de maîtrise).

Les politiques de motivation sont liées aux variables mesurant la motivation des employés du secteur. Elles concernent le degré de satisfaction liée à la participation à la gestion de l'entreprise et ses objectifs, la participation à la collecte et la production de l'information (externe et interne), l'estime et la reconnaissance, le groupe de travail.

Le développement des compétences est lié aux variables mesurant l'efficacité des politiques de formation et de recrutement du secteur.

Les politiques de communication sont liées aux variables mesurant l'efficacité de ces politiques en matière de rapidité, facilité de communication horizontale et verticale, et la diversité et l'efficacité des outils utilisés pour ce faire.

Ces éléments (satisfaction, motivation, communication et développement des compétences) constituent l'instrument de mesure de la gestion de ressources humaines.

Afin de tester la validité de cet instrument, nous définissons d'abord les facteurs de satisfaction ou physiologiques comme « tout élément susceptible d'influencer positivement le comportement des individus au travail de façon à leurs permettre un rendement plus important tant au niveau qualitatif qu'au niveau quantitatif. Ces éléments, ou facteurs, sont de natures, ou ont des conséquences directes, matérielles». L'effet de ces facteurs réside particulièrement dans l'amélioration du rendement avec plein gré. En revanche, les facteurs psychologiques ou de motivation sont « des facteurs qui ont le même objectif que celui du premier groupe mais qui n'ont ni une nature ni des conséquences directes matérielles ».

Pour ce faire, nous avons défini 18 questions, influencé par les différentes théories citées dans la partie théorique du présent travail de recherche et le Modèle MSQ en particulier, dont dix (10) concernent la satisfaction, et huit (08) concernent la motivation au travail, pour mener notre étude sur le secteur public de Télécom en Algérie.

Nous rappelons ici que la théorie que nous qualifions comme l'une des bases des politiques de satisfaction et de motivation est celle de Maslow qui a défini deux grandes catégories : des éléments physiologiques (satisfaction) qui regroupent les besoins physiologiques et ceux de la sécurité, et les besoins

psychologiques (motivation) qui regroupent les besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation.

La théorie des attentes ⁽¹⁾, comme expliqué dans la partie théorique de ce travail de recherche, définit un modèle qui explique le mécanisme de la motivation des employés et l'effet de la satisfaction sur la motivation. Herzberg ⁽²⁾ a distingué entre les facteurs d'hygiène (extrinsèques) qui concernent essentiellement l'environnement du travail, et les facteurs moteurs (intrinsèques) qui concernent le contenu du travail, indépendamment des gratifications matérielles ⁽³⁾. Cependant, cette catégorisation matérielle non-matérielle, caractérisant les facteurs extrinsèques et les facteurs intrinsèques, n'est pas parfaite dans ce cas car nous pouvons observer facilement que la première catégorie de facteurs inclut « les relations entre les personnes », qui n'est pas de nature matérielle, et n'a pas des conséquences matérielles directes; tandis que la deuxième catégorie inclut « la possibilité d'avoir des responsabilités », et « la possibilité d'obtenir de l'avancement » qui ne sont pas de nature matérielle, mais ont des conséquences matérielles.

En 1967, le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), un outil de mesure de la satisfaction au travail fut développé par Weiss et al. ⁽⁴⁾ et qui inclut dans sa version courte 20 questions représentant deux facteurs, à savoir les facteurs de satisfaction intrinsèques et les facteurs de satisfaction extrinsèques. Nous observons aussi que ces deux catégories ne font pas une différence parfaite entre les facteurs matériels et les facteurs non matériels d'après leur nature, et leurs conséquences notamment constituant l'un des fondements de ce travail de recherche.

Cet outil (le MSQ), bien que plusieurs chercheurs attestent sa validité pour approcher le concept de satisfaction des employés au travail, il ne donne pas une mesure complète de la satisfaction globale au travail ⁽⁵⁾.

Dans cette partie d'étude, nous nous appuyons sur les différentes théories

- (1) PORTER Lyman, LAWLER Edward., *Managerial attitudes and performanc*, Illinois Irwin and Dorsey, 1968.
- (2) HERZBERG Frederic et al., 'Job attitudes', *Review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological Services of Pittsburgh, 1957.
- (3) NICOLE Aubert, *diriger et motiver : art et pratique du management, organisation* Eds D', s.l., 2005, 354 P.
- (4) DAVID Weiss et al., 'Minnesota Satisfaction Questionnaire, Work Adjustment Project', *Industrial Relations Center*, University of Minnesota, 1966.
- (5) SCARPELLO Vida & CAMPBELL John 'Job satisfaction: Are all the parts there? ', *Personnel Psychology*, 1983, 36, P. 577-600

de la satisfaction et de motivation et les différents éléments les constituant, afin de définir deux catégories de facteurs qui peuvent expliquer et orienter le comportement organisationnel des individus (du secteur des Télécom en Algérie) : les facteurs physiologiques ou matériels ou bien de satisfaction, et les facteurs psychologiques ou non matériels ou bien de motivation.

Le questionnaire, développé en se basant principalement sur la littérature (théories sus citées) et l'observation du terrain, traduit les diverses attentes des employés et permet d'identifier les plus importantes.

La littérature représente la source principale de notre questionnaire. Cependant, l'observation du terrain nous a aidé à détecter les principaux facteurs qui sont sensés influencer le rendement des employés et cela d'après leurs attentes généralement prononcées. Ces derniers concernent notamment le salaire et l'avancement, la considération et l'implication.

L'identification des facteurs est suivie par l'élaboration du questionnaire comme suite logique. Le format du questionnaire est inspiré des questionnaires utilisant l'échelle du type Likert ; nous l'avons adapté à l'environnement Algérien de façon à faciliter la compréhension et les réponses avec une échelle composé de quatre (04) niveaux (pas du tout d'accord, peu d'accord, d'accord, tout à fait d'accord), et des questions relativement courtes.

Le questionnaire faisait l'objet d'une correction et d'une validation d'un spécialiste en ressources humaines, et la dernière version a fait l'objet d'un test auprès d'un nombre réduit d'employés, et de la diffusion. Ce dernier, regroupe dix-huit (18) variables mesurant la satisfaction et la motivation, dont huit (08) concernent la satisfaction (page suivante).

Nous avons supposé, à cet effet, l'existence de deux facteurs qui influent le rendement des employés, ceux de la satisfaction et ceux de la motivation d'après leur nature (considération matérielle pour les besoins physiologiques liés au premier facteur, et considération non matérielle pour les besoins psychologiques liées au second).

La première catégorie figurant dans le tableau des items (MSI) inclus des variables liée au salaire et primes qui est un facteur matériel indispensable (un employé ne peut travailler sans salaire) ; les primes sont aussi importantes et qui sont sensés refléter le rendement du travailleur et assure, de ce fait, un certain degré d'équilibre tant au niveau individuel qu'au niveau collectif ; cette politique permet d'assurer l'équité en différenciant le personnel ayant un rendement élevé des

autres travailleurs. Les conditions de travail représentant un facteur d'hygiène (Herzberg) a un impact sur le rendement des employés. De mauvaises conditions de travail (comme faible éclairage, milieu non adéquat, outil peu adapté,...) sont sensés abaisser le rendement de travailleur.

Tableau 16 : Le questionnaire MSI (Motivation And Satisfaction Instrument)

A/ Facteurs de satisfaction (physiologiques) :

1. Une rémunération suivant le rendement réel
2. Un salaire satisfaisant
3. Des primes de rendements satisfaisantes
4. Des conditions de travail pertinentes
5. Une évolution de carrière pertinente
6. Un avancement selon le diplôme
7. Un avancement selon l'expérience
8. Une affectation selon le domaine de maîtrise
9. De mieux cerner vos besoins actuels
10. De mieux cerner vos besoins futurs et attentes

B/ Facteurs de motivation (psychologiques)

11. De vous impliquer à la gestion de l'entreprise
12. De vous impliquer dans la définition des objectifs
13. De vous impliquer dans l'acquisition des informations externes
14. De vous impliquer dans l'acquisition des informations internes
15. Une culture de groupe
16. Solidarité efficace faisant face à la concurrence
17. Une reconnaissance considérable
18. Un groupe de travail agréable

L'avancement ou l'évolution de carrière est un facteur de satisfaction important. Nous l'avons considéré comme matériel car il dispose des conséquences matérielles ; une promotion permet d'obtenir un salaire plus élevée, une affectation appropriée en fonction des compétences permet d'effectuer un travail plus important avec une qualité plus importante aussi, cela permet au travailleur d'obtenir plus de résultats et, par voie de conséquence, un salaire plus important.

Cerner les besoins des travailleurs et leurs attentes est un facteur qui permet d'assurer un certain niveau d'équilibre dans le secteur. Nous l'avons considéré

comme matériel à cause des conséquences matérielles prévues (amélioration des conditions, salaires,...).

L'implication des employés est un facteur de motivation important qui consiste à faire participer les travailleurs dans la gestion de l'entreprise. Un travailleur sentis plus de considération si son organisation lui permet de donner des suggestions, avis et innover aussi, ainsi que son implication (dans le projet d'intelligence économique ici) devient plus facile. L'implication des travailleurs dans le développement des objectifs du secteur permet l'adoption de ces objectifs et augmente les probabilités de leur réalisation.

Le groupe de travail est un facteur de motivation car il assure l'appartenance et l'interactivité ce qui permet d'augmenter le rendement. La solidarité renforce l'esprit de groupe (théorie de la synergie). REF

Deux cents questionnaires ont été administrés selon la méthode sus citée aux travailleurs appartenant au secteur public des Télécom en Algérie, les réponses ont été anonymes. Le taux de réponses est de 52 % (104 répondants), dont quatre (04) réponses ont été rejetées en raison du nombre important de réponses vides.

Les réponses ont été soumises au traitement statistique descriptif en calculant la moyenne) en premier lieu correspondant à l'équilibre général des employés. Après, nous avons procédé au traitement statistique approfondi (la consistance interne et celle des corrélations, l'analyse factorielle exploratoire, l'analyse de la régression linéaire, l'analyse factorielle confirmatoire).

L'analyse de la consistance interne a été mesurée avec Alpha de Cronbach pour l'ensemble des questions, et aussi pour les deux facteurs de satisfaction et de motivation, comme prévu.

La relation entre les différentes variables, et entre les trois facteurs, a été réalisée suivant le coefficient de corrélation de Pearson (annexe).

Nous avons eu recours à l'analyse factorielle exploratoire en raison de la spécificité du secteur, la nouveauté des questions choisies et, par conséquent, du questionnaire et du modèle.

Cette analyse permet de réduire le nombre d'observations en facilitant l'analyse, et en regroupant l'ensemble des variables dites manifestes en un nombre très réduits de facteurs dits variables latentes (les trois facteurs dans notre cas, ...). Elle permet aussi de mettre en évidence les corrélations entre ces facteurs. L'extraction était

faite selon la méthode de « maximum de vraisemblance », la rotation selon la méthode Oblimin ; les coefficients correspondant à chaque variable manifeste qui sont au-dessous de 0.3 n'ont pas été pris en considération.

Prenant en considération les erreurs de mesures, et afin d'étudier la validité du modèle, l'analyse confirmatoire réalisée a permis de calculer les indices de validité suivant :

Le Chi-square (CMIN), le Chi-square par rapport au degré de liberté (CMIN/DF<3), le CFI(>0.9), et notamment le RMSEA(<0.08) REF.

Les caractéristiques de l'échantillon :

Rappelons que le taux global de réponses est de 52 % (104/250) parmi lesquelles 04 réponses ont été rejetées. L'échantillon final est composé de :

- 23,5% de personnes âgés entre 18 et 30 ans, 43,9% entre 30 et 40 ans, soit un total de 98% (2% manquantes).
- 17,3% de personnes avec non universitaires et 80 % universitaires (total de 97%)
- 9,2% avec ancienneté <3 ans, 31,6% avec une ancienneté entre 3 et 7 ans, 34,7% entre 7 et 15 ans, 21,4 % de 15 et plus.
- 10,2% de Maitrise, 68,4% de cadres et 16,3 de cadres supérieurs.
- 29,6% appartenant à la fonction Ressources humaines et administration, 28,6% à la fonction commerciale, 10,2 % financiers, et 22,4% techniciens.

Tableau 17 : Le calcul de la moyenne variable de contrôle

	CSP	AGE	Niveau	Ancienneté	Direction
Moyenne	2.8878	2.0729	1.8211	2.7053	2.73
Ecart-type	.88379	.74332	.38534	.92107	1.579
Asymétrie	-1.789-	-.118-	-1.702-	-.126-	.405
Erreur std. d'asymétrie	.244	.246	.247	.247	.255

Le calcul de la moyenne permet de présenter les caractéristiques de chaque catégorie citées dans le tableau ci-dessous (exemple : la CSP a obtenu une moyenne de 2.88 ce qui signifie que la catégorie socioprofessionnelle la plus dominante se rapproche des cadres).

Nous notons que la description de l'échantillon sus présentée concerne l'ensemble des parties de l'instrument de mesure (communication, environnement interne) et l'instrument de l'intelligence économique.

Avant de commencer l'analyse du modèle satisfaction et motivation, nous devons présenter l'analyse descriptive telle que décrite dans la partie conception de la recherche. Cette phase permet de calculer la moyenne liée à chaque variable du questionnaire. Cela nous permettra d'étudier les politiques de ressources humaines du secteur et en particulier la politique de motivation et satisfaction.

Le tableau ci-après présente la moyenne (arithmétique) liée à chaque élément du questionnaire ainsi que l'écart type.

Le codage des variables mentionnées dans le tableau correspond au codage des items présentés dans le tableau du « questionnaire MSI ».

Nous avons commencé, dans chaque partie étudiant la validité de l'instrument de mesure, par l'analyse descriptive en calculant la moyenne des items.

La partie présentant les résultats de la recherche (partie suivante) est consacrée à l'analyse des relations existant entre les variables de gestion de ressources humaines, à savoir les politique de satisfaction et de motivation, la communication et l'environnement interne d'une part, et celles de l'intelligence économique, à savoir les attentes de la veille stratégique, les attentes de la protection de l'information, les attentes de l'influence et la persuasion, et la vision que constitue les travailleur sur l'intelligence économique, d'autre part.

Tableau 18 : Le calcul de la moyenne gestion de ressources humaines

Variables	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
					Statistiques	Erreur std
1	1	4	1.60	.752	1.291	.249
2	0	4	2.28	.830	-.119	.246
3	0	4	1.71	.797	.713	.247
4	0	4	1.72	.856	1.122	.251
5	0	4	1.42	.727	1.587	.250
6	0	4	1.48	.680	1.101	.246
7	0	4	1.72	.851	.779	.245
8	0	4	1.50	.795	1.414	.246
9	0	4	1.70	.835	.843	.246
10	0	4	1.64	.824	.872	.247
11	0	4	1.64	.835	1.110	.246
12	0	4	1.60	.773	1.117	.245
13	0	4	1.51	.740	1.238	.246
14	0	4	1.58	.801	1.044	.245
15	0	4	1.70	.937	.946	.245
16	0	4	1.56	.844	1.410	.246
17	0	4	1.62	.918	1.251	.245
18	0	4	1.96	.957	.448	.245
19	0	4	1.41	.800	1.973	.245
20	0	4	1.86	.878	.571	.245
21	0	3	1.69	.799	.501	.246
22	0	4	1.97	.950	.292	.247
23	0	4	1.80	.849	.389	.245

La moyenne des items de satisfaction et de la motivation est peu élevée et est de 1.68 ce qui signifie que les politiques de satisfaction et de motivation sont peu satisfaisantes. La variable 2 liée au « salaire satisfaisant » a obtenu une moyenne de 2.28 ce qui signifie que les travailleurs du secteur manifestent une satisfaction plus au moins élevée envers le salaire qu'ils perçoivent. Cela est dû à l'augmentation du salaire qu'a connu ce secteur.

Le tableau des corrélations –étude des corrélations présentée dans la page suivantes confirme l'existence des relations entre les différents items.

L'Alpha de Cronbach mesurant la consistance interne est de 0,87 pour l'ensemble des questions ; 0,85 pour les facteurs de satisfaction (physiologiques) et 0,94 pour les facteurs de motivation (psychologique) (selon les hypothèses de la recherche). L'analyse factorielle exploratoire (extraction maximum de vraisemblance) a permis de déterminer trois (03) facteurs : facteurs de satisfaction (matériels), facteurs de motivation par l'implication et facteur de motivation par l'esprit de groupe (non matériels). L'indice KMO est de 0,88 avec signification de Bartlett 0,000. Le tableau ci-après représente la distribution des items selon les trois facteurs. Cette méthode peut nous aider à aller vers une analyse confirmatoire où le ratio Chi-square/degré de liberté =1,66 (<3).

Le premier groupe (facteur de satisfaction) a atteint un alpha de Cronbach de 0.87, le second correspondant aux facteurs de motivation par l'implication a atteint un alpha de 0.9, le dernier facteur lié à "la motivation par l'esprit de groupe" a acquis un alpha de 0.93. Cela démontre une forte consistance interne.

Le facteur n°B-2 correspondant à la question « de mieux cerner vos besoins futurs et attentes » a été éliminé lors de cette analyse car il a été relié à deux différents facteurs.

Tableau 19 : Les corrélations des politiques Ressources Humaines

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	1																							
2	.315 .002	1																						
3	.431 .000	.443 .000	1																					
4	.444 .000	.340 .001	.362 .000	1																				
5	.497 .000	.418 .000	.384 .000	.557 .000	1																			
6	.429 .000	.410 .000	.282 .007	.600 .000	.535 .000	1																		
7	.493 .000	.458 .000	.402 .000	.504 .000	.515 .000	.539 .000	1																	
8	.348 .001	.446 .000	.385 .000	.507 .000	.446 .000	.507 .000	.638 .000	1																
9	.465 .000	.400 .000	.267 .009	.504 .000	.560 .000	.472 .000	.582 .000	.597 .000	1															
10	.311 .002	.376 .000	.337 .001	.521 .000	.486 .000	.421 .000	.519 .000	.643 .000	.551 .000	1														
11	.274 .008	.269 .009	.153 .140	.410 .000	.332 .001	.272 .009	.237 .021	.331 .001	.273 .008	.447 .000	1													
12	.164 .116	.205 .048	.253 .014	.228 .029	.240 .019	.165 .119	.281 .006	.291 .004	.156 .133	.301 .003	.373 .000	1												
13	.356 .000	.324 .001	.259 .011	.464 .000	.396 .000	.361 .000	.469 .000	.601 .000	.458 .000	.646 .000	.526 .000	.268 .009	1											
14	.397 .000	.420 .000	.329 .001	.488 .000	.456 .000	.495 .000	.601 .000	.668 .000	.641 .000	.748 .000	.415 .000	.336 .001	.705 .000	1										
15	.363 .000	.383 .000	.273 .008	.566 .000	.385 .000	.538 .000	.573 .000	.636 .000	.519 .000	.693 .000	.397 .000	.255 .013	.689 .000	.871 .000	1									
16	.341 .001	.353 .000	.363 .000	.451 .000	.433 .000	.418 .000	.581 .000	.614 .000	.449 .000	.578 .000	.338 .001	.387 .000	.503 .000	.684 .000	.683 .000	1								
17	.275 .007	.350 .000	.221 .031	.315 .002	.355 .000	.330 .001	.476 .000	.525 .000	.496 .000	.451 .000	.342 .001	.328 .001	.418 .000	.562 .000	.578 .000	.760 .000	1							
18	.232 .025	.485 .000	.235 .022	.347 .001	.488 .000	.320 .002	.486 .000	.572 .000	.454 .000	.448 .000	.322 .001	.340 .001	.478 .000	.505 .000	.494 .000	.645 .000	.805 .000	1						
19	.175 .092	.463 .000	.289 .005	.326 .001	.469 .000	.209 .045	.598 .000	.544 .000	.363 .000	.490 .000	.254 .012	.371 .000	.458 .000	.532 .000	.523 .000	.628 .000	.665 .000	.812 .000	1					
20	.379 .000	.426 .000	.309 .002	.433 .000	.402 .000	.419 .000	.608 .000	.704 .000	.550 .000	.605 .000	.351 .000	.310 .002	.541 .000	.651 .000	.676 .000	.662 .000	.652 .000	.617 .000	.620 .000	1				
21	.404 .000	.331 .001	.350 .001	.403 .000	.483 .000	.413 .000	.479 .000	.557 .000	.541 .000	.577 .000	.338 .001	.298 .004	.432 .000	.668 .000	.660 .000	.628 .000	.578 .000	.554 .000	.528 .000	.801 .000	1			
22	.288 .005	.479 .000	.266 .009	.401 .000	.386 .000	.391 .000	.499 .000	.610 .000	.590 .000	.539 .000	.320 .001	.205 .046	.464 .000	.632 .000	.678 .000	.587 .000	.589 .000	.562 .000	.543 .000	.835 .000	.782 .000	1		
23	.265 .010	.389 .000	.207 .045	.329 .001	.295 .003	.312 .002	.476 .000	.536 .000	.436 .000	.539 .000	.311 .002	.313 .002	.400 .000	.528 .000	.557 .000	.558 .000	.513 .000	.519 .000	.493 .000	.776 .000	.742 .000	.777 .000	1	

Tableau 20: factor loading of items on MSI scale**Facteurs**

	1	2	3
<i>A/ Facteurs de motivation par l'esprit de groupe</i>			
1. Une reconnaissance considérable	,970		
2. Un groupe de travail agréable	,939		
3. Solidarité efficace faisant face à la concurrence	,816		
4. Une culture de groupe	,780		
<i>B/ Facteurs de motivation par l'implication</i>			
5. De vous impliquer à la gestion de l'entreprise		,981	
6. De vous impliquer dans la définition des objectifs		,893	
7. De vous impliquer dans l'acquisition des informations externes		,754	
8. De vous impliquer dans l'acquisition des informations internes		,520	
<i>C/ Facteurs de satisfaction</i>			
9. Une évolution de carrière pertinente			,780
10. Une rémunération suivant le rendement réel			,715
11. Des conditions de travail pertinentes			,707
12. Un avancement selon le diplôme			,665
13. Une affectation selon le domaine de maitrise			,597
14. Des primes de rendements satisfaisantes			,548
15. De mieux cerner vos besoins actuels			,510
16. Un avancement selon l'expérience			,498
17. Un salaire satisfaisant			,368

Matrice de corrélation factorielle

	Facteurs 1	2
2	,671	
3	,656	,553

(Extraction Maximum de vraisemblance et delta =0.1)

Afin de confirmer la relation entre ces trois facteurs, une étude de la régression linéaire est nécessaire.

Analyse de la régression linéaire :

L'analyse de la régression linéaire entre le facteur de satisfaction FS (matériel) et celui de la motivation par l'implication (MI) avait donné l'équation suivante : $MI = 0,7 FS$ (sig. =0,0000 ; t=7,15; béta= 0,61).

L'équation reliant le facteur de satisfaction et le facteur de la motivation par l'esprit de groupe MG est la suivante : $MG = 0,74 FS$ (sig. =0,000 ; t=9,48 ; béta= 0,71).

Les deux facteurs de motivation sont reliés ainsi, l'équation est la suivante : $MG = 0,72 MI$ (sig.=0 ; t=0,71 ; béta=9,43).

La régression entre les moyennes de MI, MG est celle de FS est plus importante, et elle peut être représentée comme suit :

Figure1: régression linéaire -moyenne de satisfaction et de motivation par l'implication

Equation : $MI = 0,75 FS + 0,32$

Figure 2: régression linéaire moyenne de satisfaction et de motivation par l'esprit de groupe

Equation : $MG = 0,97 FS + 0,07$

Figure 2: régression linéaire moyenne de motivation par l'esprit de groupe et motivation par l'implication

Equation : $MG = 0,81 MI + 0,41$

En application la méthode MANCOVA (via la Régression linéaire multi-variée), nous trouvons l'effet du facteur de la satisfaction sur les deux facteurs significatif (sig. =0,000).

Cela démontre la forte relation entre la satisfaction des employés au travail et leur motivation, mais aussi entre la motivation par l'esprit du groupe et la motivation par l'implication.

Tableau 21 : L'étude Manova, effet de la satisfaction sur la motivation par le groupe et par l'implication

Tests multi-variés

Effet	Sig.
SAT Trace de Pillai	1,000
Lambda de Wilks	1,000
Trace de Hotelling	,000
Plus grande racine de Roy	,000

Tests des effets inter-sujets

Source	Variable dépendante	Sig.
SAT	MG	,000
	MI	,000

L'analyse exploratoire ne permet pas d'étudier les erreurs de mesure et la validité du modèle. Le recours à une analyse confirmatoire se voit nécessaire.

L'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée moyennant Amos SPSS 18. Les résultats de cette analyse, basée sur l'analyse exploratoire précédente (extraction de vraisemblance), a abouti au modèle suivant (page suivante) :

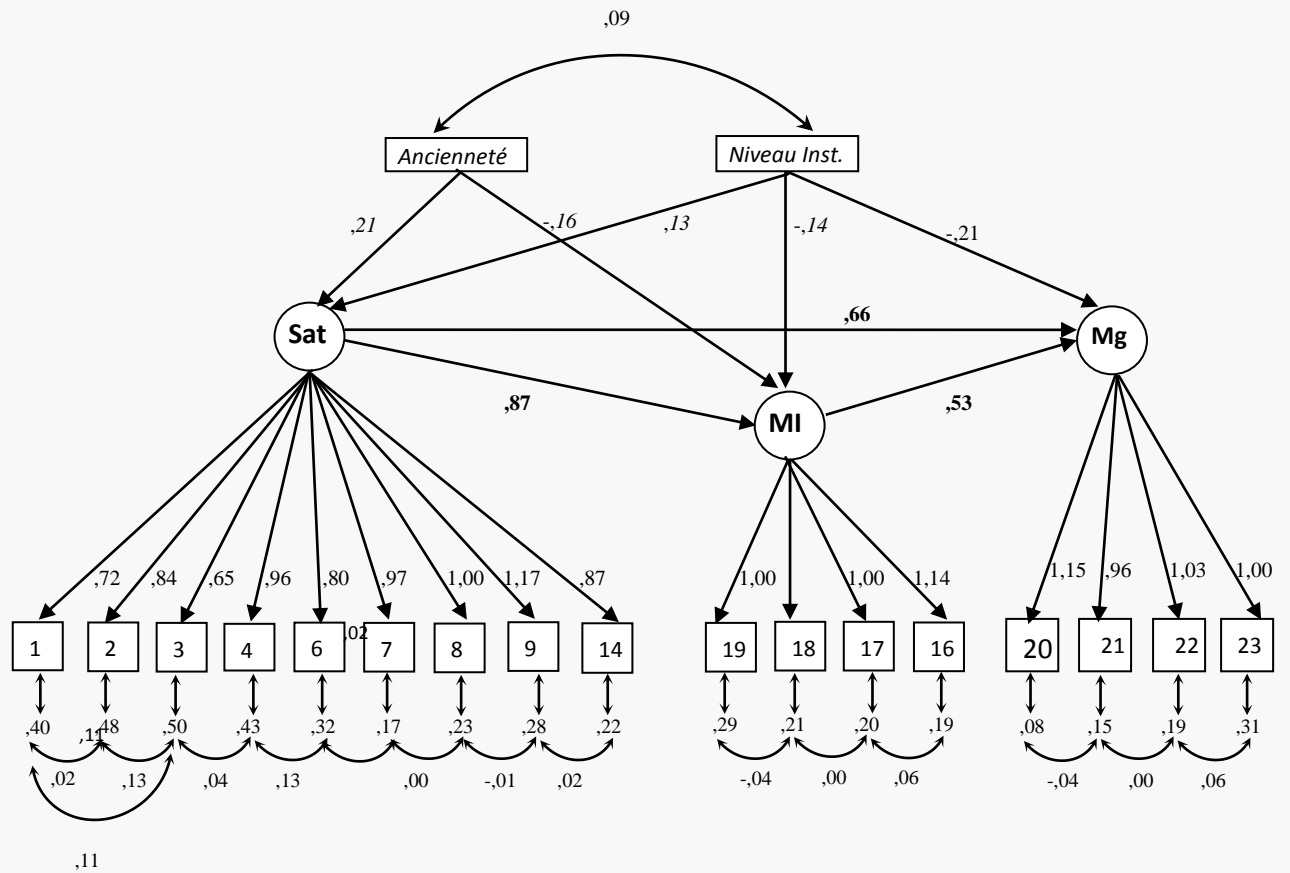


Figure 28 : Le sous modèle « la satisfaction et la motivation des travailleurs »

Le calcul des indices de validité (Amos SPSS 18) a donné les résultats suivants :

Tableau 22 : Les indices de validité du modèle

Indice	Calcul	Standards (valide si)
Le Chi-square (CMIN)	187,94	-
Le degré de liberté (<i>df</i>)	130	-
CMIN/ <i>df</i>	1,44	< 3
CFI	0,95	> 0,9
RMSEA	0,06	<0,08

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus confirment la validité du modèle de la satisfaction et de la motivation sus présenté. Nous pouvons représenter ces résultats dans la pyramide suivante :

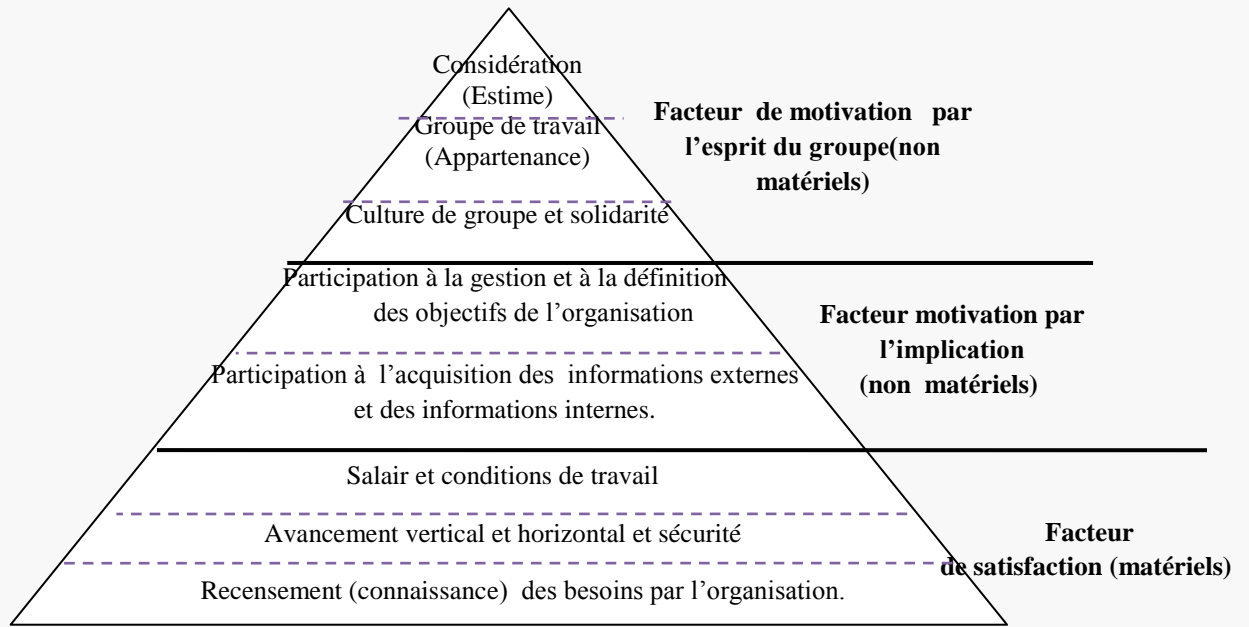


Figure 29 : La pyramide des facteurs de satisfaction et facteurs de motivation

Les résultats de l'analyse de la consistance avec Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 démontrent que celle-ci est suffisamment élevée pour qu'elle puisse supporter la validité de l'instrument. L'analyse factorielle exploratoire a permis de distinguer clairement trois (03) facteurs -expliquant 61 % de la variance totale, un facteur de satisfaction et deux facteurs de motivation. La question n°B-2 a été supprimée car elle a été reliée à deux différents facteurs.

Le facteur de satisfaction regroupe des éléments étant de natures, et/ou ayant des conséquences, matérielles, et qui assurent l'équilibre physiologique de l'individu au travail dont en tête l'évolution de carrière (vision à long terme qui peut être interprétée par le besoin de sécurité), et le régime indemnitaire (relatif au rendement) représentant la base de la satisfaction des besoins physiologiques, et le recensement des besoins par l'organisation. Notons ici que le besoin de sécurité se positionne avant le régime indemnitaire (satisfaction des besoins physiologiques actuels).

Le premier facteur de motivation (non matériel) est celui de l'esprit de groupe. Il inclut ainsi «la reconnaissance», qui paraît différent d'autres éléments du groupe. Nous pouvons expliquer ça par l'effet engendré par la reconnaissance de l'entreprise sur l'individu dans son groupe de travail, et qui assure un certain équilibre psychologique. Ce facteur peut correspondre au besoin d'appartenance (Maslow).

Le second correspond à la motivation des employés par leur implication, essentiellement, dans la gestion de l'entreprise, et dans l'acquisition des informations utiles à l'entreprise (externes que internes) ⁽¹⁾. La distinction entre deux facteurs de motivation n'était pas prévue vue leur nature non matérielle (psychologique) comme facteur commun important.

Ces trois facteurs sont inter-reliés. D'après les résultats précédents, et particulièrement ceux de l'analyse de la régression linéaire et la méthode Manova, la motivation –psychologique- représentée par l'implication, et l'esprit de groupe de travail, est fortement liée –positivement- à la satisfaction des besoins physiologiques. Autrement dit, il est difficile de dire qu'un individu non satisfait est motivé, où son déséquilibre physiologique influe sur son équilibre psychologique au travail. Dans la pratique, une organisation qui assure l'estime et la considération à ses collaborateurs, voire un groupe de travail agréable (qui sont des besoins d'une échelle suffisamment élevée) sans assurer un certain niveau d'équilibre physiologique ne peut pas beaucoup espérer en matière d'amélioration du rendement de ses collaborateurs, comme elle risque fortement d'augmenter son turnover. Tandis que la satisfaction des besoins physiologiques (sécurité et salaire en particulier) permet de stabiliser ou d'augmenter leur rendement même si les besoins psychologiques –qui restent des forces motrices- sont peu satisfaits.

La question qui s'impose à ce propos est bien la suivante : est-il possible de dire qu'un individu satisfait devient systématiquement motivé, selon les équations sus présentées ? Cela ne peut être confirmé car la motivation est de nature différente que celle de la satisfaction et ses éléments sont, de ce fait, différents aussi. Nous pouvons supposer que la vision des collaborateurs sur leur propre motivation peut être influencée, vers la hausse, par leur équilibre physiologique si ce dernier est suffisamment élevé.

(1) On ne récompense pas généralement les collaborateurs pour ces éléments, et c'est le cas pour le secteur objet de notre travail de recherche (il n'y a pas de conséquences matérielles).

L'analyse factorielle confirmatoire prouve un certain effet exercé par « le niveau » et « l'ancienneté » sur la satisfaction et la motivation des collaborateurs, étant positif avec le premier groupe et inversif avec le second. Plus le niveau et l'ancienneté sont importants plus la satisfaction est importante aussi ; cela peut être interprété par l'amélioration des éléments de satisfaction, au sein des organisations, en fonction de ses deux variables. Par contre, les éléments de la motivation ne sont pas liés au développement des compétences - via l'expérience et le niveau assuré par la formation, ce qui diminue la motivation du collaborateur de plus en plus que ses compétences augmentent. Plus expérimenté, ses attentes en matière d'implication sont plus élevées, sa motivation par le travail en groupe n'est pas systématiquement liée à son ancienneté, ce qui est clairement représenté dans notre modèle par l'absence de lien entre cette variable et la motivation par le groupe. Par contre, plus formé, motivé par l'implication, l'esprit du groupe et important aussi à son regard en raison probablement de sa volonté de manager et d'animer.

Comme toute recherche, ce travail contient un certain nombre de limites qui peuvent biaiser les résultats.

La cible de notre enquête est bien le secteur public des Télécom en Algérie, ce qui signifie que notre travail est limité par trois variables, à savoir : le Pays de réalisation de l'enquête, le secteur (public, privé) et le secteur d'activité, où la généralisation des résultats ne peut être confirmée. Cela nécessite de tester ce modèle en dehors des ces trois limites.

Le questionnaire ne contient pas l'ensemble des éléments déterminant le rendement des collaborateurs au sein des organisations, mais il se limite à ceux qui ont souvent l'impact le plus important (d'après la littérature et l'expérience du terrain).

La relation existante entre les trois facteurs est confirmée selon la régression linéaire et l'effet de causalité. Il existe d'autres types de relation que notre modèle ne prend pas en considération tel que la relation d'association.

Ce travail consistant à étudier les facteurs de satisfaction et ceux de la motivation, ne peut être considérée comme une étude qui définit un modèle complet expliquant le comportement des collaborateurs au travail et déterminant

leur performance, mais plutôt une tentative de distinguer, clairement, entre les facteurs matériels et non matériels influençant le rendement des collaborateurs, et l'effet exercé par le premier groupe sur le second (avec ses deux catégories), de façon à confirmer qu'un individu non satisfait (matériellement) ne peut être, dans la majorité des cas, motivé (psychologiquement).

Notre étude confirme que la distinction entre différents types de facteurs qui sont sensés influencer le rendement des employés est certaine. Elle met clairement en évidence la différence entre les facteurs matériels et non matériels en fonction de leur nature et/ou conséquences, chose qui permet une lecture plus facile de ces éléments ainsi que leurs implications managériales. Elle permet, entre autre, de définir deux catégories de facteurs non matériels, à savoir le facteur lié à l'implication, et le facteur lié à l'esprit de groupe qui s'est positionné en premier niveau, ce qui met l'accent encore sur l'importance du travail collaboratif, les relations humaines, et l'esprit de groupe dans la survie des organisations.

Ces résultats, de part leur impact sur la gestion des collaborateurs au sein des organisations, peuvent être pris en considération par celles-ci lors de l'élaboration de leur stratégies de ressources humaines et particulièrement celle qui correspond à la satisfaction et à la motivation des collaborateurs.

2.6.1.2 La formation :

Bien que cet élément fasse partie des politiques de ressources humaines, nous l'avons séparé de ces derniers car influe les résultats de modèle globale de la recherche présenté en dernier.

Les variables de la formation sont en nombre de quatre :

Tableau 23 : L'instrument de mesure de la « formation »

1Des formations correspondant aux besoins de l'entreprise

2Des formations correspondant aux demandes personnelles

3Des formations générales (différent au domaine de travail)

4Des formations spécifiques au poste occupé

L'étude de la fiabilité a permis d'obtenir un alpha de Cronbach de 0.75, ce qui traduit une consistance interne satisfaisante.

Les résultats descriptifs sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 24 : Les résultats descriptifs liés à la formation

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1	0	4	1.86	.878
2	0	3	1.69	.799
3	0	4	1.97	.950
4	0	4	1.80	.849

La moyenne générale de la politique de formation est de 1.83 /4.

L'analyse factorielle a permis d'obtenir un seul facteur nommé formation. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 25 : Factor loading of items on «formation»

	Facteur
	1
Des formations spécifiques au poste occupé	.833
Des formations correspondant aux besoins de l'entreprise	.814
Des formations correspondant aux demandes personnelles	.772
Des formations générales (différent au domaine de travail)	.608

Les résultats de cette phase en groupant les variables de la formation en un seul facteur sont logiques car ces derniers découlent de la même politique.

L'utilisation de cette analyse, dans la dernière phase de cette partie, permettra de mesurer l'impact de la formation sur les éléments constituant l'intelligence économique.

La satisfaction, la motivation et la formation des travailleurs sont deux éléments fondamentaux constituant la gestion de ressources humaines. Cependant, cette activité ne se limite pas à ces deux éléments où elle fait appel à d'autres politiques afin de mieux gérer les employés dans les organisations et augmenter leur performance dont la communication interne.

2.6.1.3 La communication interne :

La communication interne est un composant du système de communication utilisé à l'intérieur des organisations. Il vise en premier lieu à assurer une coordination interne efficace afin de faciliter le travail de groupe et faire face aux inconvénients du système de management basé sur la division du travail et la répartition de tâche. Il permet notamment le fonctionnement des processus de gestion identifiés par les organisations car ce dernier exige, de part sa nature, la coordination d'un certain nombre de travailleur. Quant à notre travail de recherche, la communication interne représente un facteur de succès de l'intelligence économique car cette activité nécessite l'implication de tous les travailleurs du secteur et d'autres organisations en générale.

Pour analyser cette politique dans notre secteur, objet d'étude, nous avons développé l'instrument correspondant (page suivante) qui contient des items sur la facilité de communication horizontale (même niveau de responsabilité) et verticale (différents niveaux de responsabilité), et sur l'efficacité des outils de communication.

Après la collecte des réponses selon la même méthode adoptée précédemment (politiques de satisfaction et de motivation), nous avons soumis les résultats aux tests statistiques.

L'étude de la fiabilité de cet instrument via l'analyse de la consistance interne a permis d'obtenir un Alpha de Cronbach de 0.78 ce qui reflète une consistance interne considérable (>0.70).

L'analyse factorielle exploratoire a été faite selon la méthode des composantes principales avec une rotation oblique. Les résultats de cette analyse sont représentés dans le tableau de calcul de la moyenne communication.

Tableau 26 : L'instrument de mesure de la « communication »

1. Documents électroniques officiels
2. Réunion de travail (discussion de groupe)
3. Documents écrits officiels
4. Conversations téléphoniques
5. Vous pouvez communiquer facilement avec vos collègues de travail les informations nécessaires
6. Vous pouvez communiquer facilement avec votre hiérarchie
7. Collègue de travail
8. Vous êtes informés rapidement sur ce qui se passe dans l'environnement externe
9. Discussion face à face
10. Vous êtes informés rapidement sur les décisions et les nouveautés de l'entreprise

Le tableau de la moyenne de la communication (page suivante) résume les résultats de l'analyse descriptive.

Les variables ont obtenu des moyens autour de 2 qui traduisent la mention « peu d'accord » dans notre questionnaire. C'est-à-dire que la politique de communication interne est peu satisfaisante.

Tableau 27 : Le calcul de la moyenne communication

Variables	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
					Statistique	Erreur std
1	1	4	2.07	.992	.585	.247
2	1	4	2.20	.929	.237	.247
3	1	4	2.67	.925	-.259	.246
4	1	4	2.21	1.015	.308	.246
5	1	4	2.11	.893	.405	.246
6	1	4	2.57	.926	-.340	.246
7	1	4	1.58	.870	1.336	.247
8	1	4	1.50	.677	1.219	.244
9	1	4	2.35	.921	-.103	.244
10	1	4	2.58	.952	-.312	.244

Afin d'analyser les corrélations entre les items de cet instrument, nous présentons ci-après le tableau des corrélations bivariée :

Tableau 28 : Les corrélations « communication »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.476 .000	1								
3	.554 .000	.399 .000	1							
4	.471 .000	.340 .001	.602 .000	1						
5	.049 .639	.379 .000	.154 .137	.128 .217	1					
6	-.079 .451	.299 .003	.147 .158	-.086 .408	.453 .000	1				
7	.394 .000	.152 .147	.416 .000	.215 .039	.119 .254	.022 .833	1			
8	.089 .390	-.007 .947	.234 .022	.081 .431	.137 .183	.183 .075	.370 .000	1		
9	.364 .000	.386 .000	.405 .000	.292 .004	.297 .003	.092 .373	.332 .001	.248 .014	1	
10	.371 .000	.325 .001	.436 .000	.367 .000	.147 .154	.194 .058	.229 .026	.200 .048	.579 .000	1

Après traitement statistiques, fait moyennant l'analyse factorielle exploratoire, nous avons obtenu le tableau suivant :

Tableau 29 : Factor loading of items on communication scale Facteurs

	1	2
<i>A/ communication formelle</i>		
Document électroniques officiels	.851	
Réunion de travail (discussion de groupe)	.834	
Documents écrits officiels	.821	
Vous pouvez communiquer facilement avec vos collègues de travail les informations nécessaires	.646	
Vous pouvez communiquer facilement avec votre hiérarchie	.601	
<i>B/ communication non formelle</i>		
Collègue de travail		.899
Conversation téléphoniques		.783
Vous êtes informés rapidement sur ce qui se passe dans l'environnement externe		.373

Matrice de corrélation des composantes

Facteurs	1
2	.370

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

La variable « Discussion face à face » et celle « vous êtes informés rapidement sur les décisions et les nouveautés de l'entreprise » ont été supprimées car elles ont été liées à deux différents facteurs avec des valeurs de coefficients importantes et significatives (>0.3).

L'analyse factorielle a permis de distinguer deux différents facteurs liés à la communication interne, à savoir la communication formalisée et la communication non formalisée. Ces deux facteurs sont inter-corrélés.

Le premier facteur regroupe les éléments constituant la communication formalisée et le second regroupe les éléments constituant la communication non formalisée.

Cette catégorisation représente deux éléments fondamentaux de la communication interne étant reconnus par les spécialistes du domaine (voir partie théorique).

Elle permet, entre autre, de mettre en évidence la relation entre ces deux facteurs, et l'effet exercée par l'un sur l'autre. Autrement dit, elle permet de distinguer l'effet des éléments de la communication formalisée sur la communication non formalisée et vice versa.

Ces résultats signifient que plus la communication formalisée est importante plus la communication non formalisée est importante aussi, et vice versa.

C'est-à-dire ces deux volets de la communication interne sont liés et chacun d'eux détermine l'efficacité de l'autre.

La communication interne est une activité qui facilite le travail en groupe et permet de faire face aux inconvénients de la division du travail en assurant une coordination efficace. Cependant, cette activité ne peut plus réussir dans un environnement qui ne se dote pas de certaines caractéristiques liée aux aptitudes des travailleurs étant nécessaires pour la réussite de la communication interne et la réussite même de l'intelligence économique.

2.6.1.4 L'environnement interne :

L'intelligence économique est une activité qui concerne l'ensemble des travailleurs. L'implication des travailleurs avec plein gré est une phase primordiale précédant la mise en place et œuvre de cette activité (voir modèle satisfaction et motivation). Parmi les facteurs qui sont sensés influencer l'adoption des travailleurs de cette activité, la vision qu'ils constituent eux même sur les collaborateurs du secteur joue un rôle fondamental. Une mauvaise vision pourrait

influencer les relations internes et, par conséquent, la réussite de l'intelligence économique, étant donné que celle-ci exige un niveau de collaboration élevé, et tout facteur perturbateur des relations internes influence son efficacité.

Cette partie d'étude correspond à l'environnement interne traduisant les caractéristiques des collaborateurs du secteur et leurs aptitudes.

Avant de passer à l'étude des corrélations et la détermination des facteurs liés à cette partie d'étude, nous présentons d'abord les résultats de l'analyse descriptive.

L'analyse descriptive moyennant IBM SPSS 18 a abouti aux résultats suivants :

Tableau 30 : Le calcul de la moyenne « environnement interne »

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
					Statistique	Erreur std
1	1	3	1.60	.687	.720	.245
2	1	3	1.74	.781	.490	.245
3	1	4	1.90	.810	.432	.245
4	1	4	1.75	.750	.594	.245
5	1	3	1.79	.763	.369	.245
6	1	4	2.02	.854	.165	.245
7	1	4	1.74	.820	.628	.245
8	1	4	1.82	.846	.775	.246
9	1	4	3.14	.995	-.935	.244
10	1	4	1.43	.811	1.973	.263
11	1	4	2.99	1.024	-.682	.266
12	1	4	3.16	1.040	-1.031	.249

Les variables de 1 à 10 correspondent au codage du tableau environnement interne ci-dessus.

Les différentes moyennes liées à l'environnement interne sont peu élevées. Sauf pour les éléments 9, 11 et 12 qui correspondent aux questions liées aux préférences du salaire (fixe, variant, mixe).

Pour l'étude des corrélations et la réalisation de l'analyse factorielle, nous présentons ci-après les variables constituant l'instrument de mesure environnement interne.

Ce dernier regroupe douze (12) éléments étant présentés dans le tableau suivant.

Tableau 31 : L'instrument de mesure de l' « environnement interne »

A/ caractéristiques des collaborateurs

1 Un esprit de communication efficace

2 Un esprit de travail en groupe

3 Un esprit d'adaptation et une flexibilité

4 Un esprit de productivité et de rendement individuel

5 Une prise de conscience des conséquences de la concurrence (éventuelle ou réelle)

6 Une adoption rapide des nouveaux outils de travail

7 Une prise de conscience de se préparer à la concurrence dès maintenant

8 Un esprit de productivité et de rendement collectif

9 Pensez-vous que ces éléments sont nécessaires pour le développement de votre entreprise

B/ Attentes et préférences des collaborateurs

10 Durant votre carrière professionnelle préférez-vous percevoir un salaire fixe

11 Durant votre carrière professionnelle préférez-vous percevoir un salaire qui varie en fonction de votre rendement.

12 Durant votre carrière professionnelle préférez-vous percevoir un salaire constitué d'une partie fixe et autre variables

Le tableau ci-dessus regroupe une série de variables mesurant les caractéristiques des collaborateurs et leurs préférences liées à la politique salariale. La préférence liée à la politique salariale permet de connaître si les collaborateurs préfèrent un salaire fixe (quel que soit le rendement), variable (liée au rendement individuelle et/ou collectif), ou bien une partie fixe et une partie variable

(ce qu'on appelle communément la grille de salaire économique). Cette partie vise à mesurer la préparation des travailleurs pour l'adoption d'un système de rémunération variant en fonction du rendement étant fortement recommandé dans un environnement concurrentiel afin de favoriser la concurrence interne. Cet environnement qui rend nécessaire le recours à l'intelligence économique.

Les collaborateurs optant pour un salaire fixe, au contraire de ceux qui optent pour un salaire variable, ne préfèrent plus l'existence d'une concurrence interne – qui se base sur la culture du rendement, ni la concurrence externe en la considérant comme menace. Cela peut créer une certaine résistance à la mise en place de l'intelligence économique étant liée à la concurrence externe.

Pour mener notre étude, nous avons supposé que les éléments mesurant les caractéristiques de l'environnement interne sont représentés par deux catégories de facteurs. Le premier concerne les caractéristiques des collaborateurs (aptitudes), et le second concerne leur préférence salariale.

Les caractéristiques des collaborateurs concernent :

1-Un esprit de communication efficace, un facteur critique pour le succès de la politique d'intelligence économique, car celle-ci exige un niveau de communication élevé.

2-Considérer l'intelligence économique comme « l'affaire de tout le monde », c'est-à-dire un travail de groupe (l'ensemble des travailleurs du secteur) qui exige la communication, notamment que cette activité vise à produire et à communiquer les informations nécessaires.

3-Un esprit de travail en groupe, cet élément est justifié par la nécessité d'impliquer tout le personnel à intelligence économique.

4-Un esprit d'adaptation et une flexibilité, un élément qui est aussi critique notamment dans un environnement concurrentiel où l'intelligence économique est fondamentale.

5-Un esprit de productivité et de rendement individuel : cette caractéristique est nécessaire dans un environnement concurrentiel où la concurrence interne.

6-Une prise de conscience des conséquences de la concurrence (éventuelle ou réelle) : les travailleurs doivent être conscients des conséquences de la concurrence externe.

7-Une adoption rapide des nouveaux outils de travail : face aux mutations de l'environnement externe devenant de plus en plus rapides, les travailleurs doivent disposer d'un esprit et d'une capacité de changement rapide aussi.

8-Une prise de conscience de se préparer à la concurrence dès maintenant : la concurrence du secteur des télécom en Algérie n'est pas encore devenu agressive à l'instar d'autres secteurs. Cela permet de se préparer en introduisant les outils et les techniques nécessaires dont l'intelligence économique.

9-Un esprit de productivité et de rendement collectif : cela est nécessaire car l'intelligence économique est un travail de groupe.

10-connaître si les travailleurs sont conscients que ces caractéristiques sont nécessaires pour le développement du secteur.

Le tableau des corrélations bivariée démonte l'existence des relations entre les items de l'instrument de mesure de l'environnement interne :

Tableau 32 : Les corrélations « environnement interne »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	.698 .000	1										
3	.430 .000	.386 .000	1									
4	.593 .000	.637 .000	.455 .000	1								
5	.516 .000	.609 .000	.420 .000	.674 .000	1							
6	.512 .000	.508 .000	.320 .001	.431 .000	.518 .000	1						
7	.554 .000	.530 .000	.399 .000	.539 .000	.447 .000	.528 .000	1					
8	.403 .000	.506 .000	.345 .001	.380 .000	.402 .000	.388 .000	.603 .000	1				
9	-.194 .056	-.169 .097	.043 .675	.045 .663	-.004 .966	.009 .931	-.021 .838	-.111 .283	1			
10	-.031 .780	.085 .443	.092 .407	.151 .174	-.031 .778	.101 .366	.173 .119	.113 .311	.204 .063	1		
11	-.044 .696	.012 .918	-.062 .583	-.099 .379	-.019 .869	.098 .382	.055 .626	.121 .284	-.034 .762	-.106 .349	1	
12	-.048 .649	.027 .800	.259 .012	.068 .516	.091 .387	.087 .409	-.019 .860	.115 .276	.203 .050	.009 .938	-.057 .616	1

Le coefficient alpha de Cronbach est de 0.75 ; il traduit une consistance interne satisfaisante.

L'analyse factorielle a abouti aux résultats présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 33 : Factor loading of items on « Environnement interne » scale (après suppression des items)

	Facteur		
	1	2	3
<i>A/ Facteur caractéristiques (esprit -et efficacité- des employés)</i>			
Un esprit d'adaptation et une flexibilité	,892		
Un esprit de travail en groupe	,888		
Un esprit de communication efficace	,878		
Un esprit de productivité et de rendement collectif	,817		
Une adoption rapide des nouveaux outils de travail	,688		
Une prise de conscience de se préparer à la concurrence dès maintenant	,557		
<i>B/ Facteur préférences et pensée (jugement des employés)</i>			
Pensez vous que ces éléments sont nécessaires pour le développement de votre entreprise ?		,777	
Durant votre carrière professionnelle préférez-vous percevoir un salaire constitué d'une partie fixe et d'une autre variable ?		,624	
Durant votre carrière professionnelle préférez-vous percevoir un salaire fixe ?		,574	
<i>C/ Facteur préférence</i>			
Durant votre carrière professionnelle préférez-vous percevoir un salaire qui varie en fonction de votre rendement ?			,873

Les questions « un esprit de productivité et de rendement individuel », « une prise de conscience des conséquences de la concurrence (éventuelle ou réelle) » ont été supprimé car ont été reliée à différents facteurs.

L'environnement interne, et d'après les résultats sus présentés, peut être représenté par le modèle suivant :

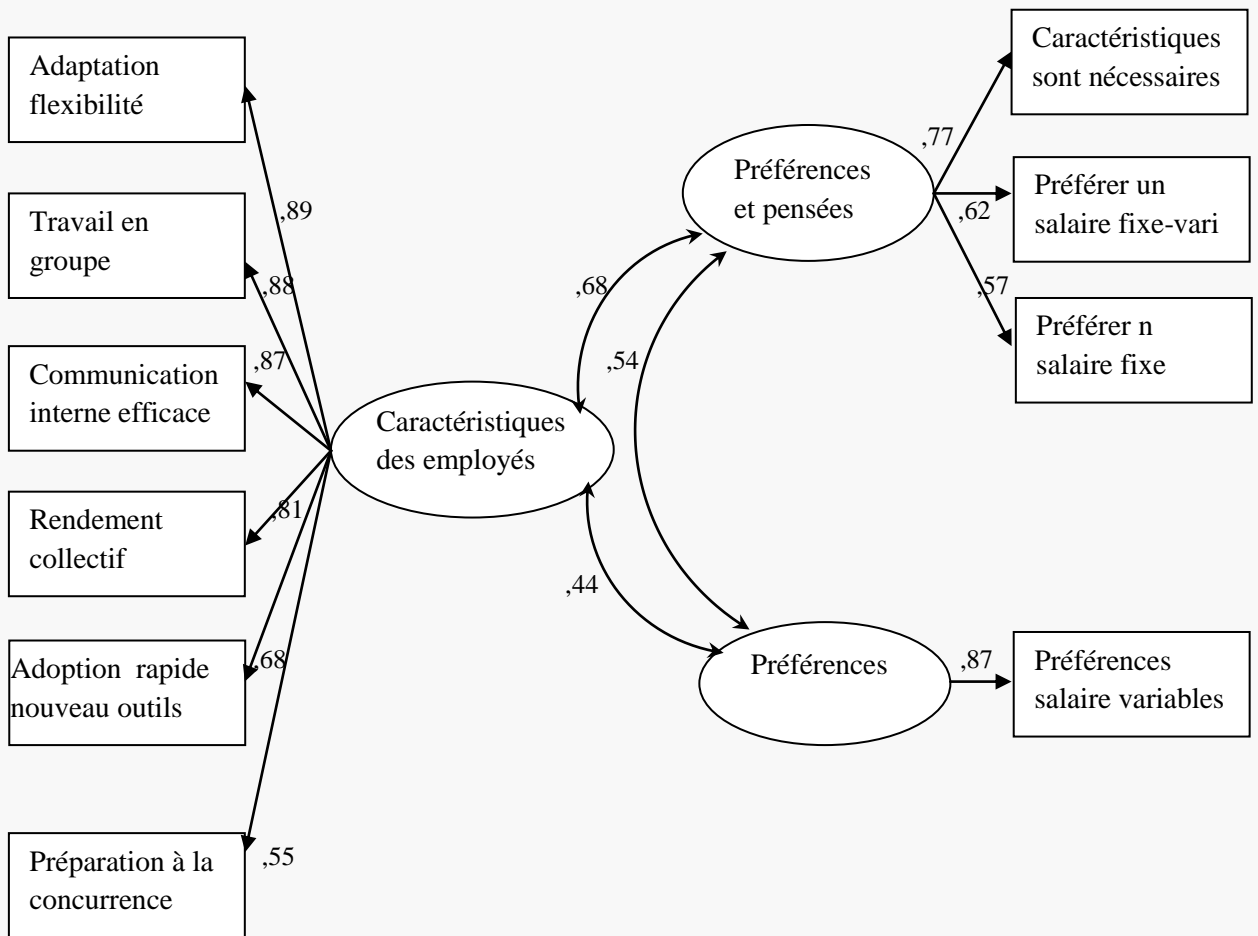


Figure 30 : Le sous modèle « environnement interne »

Les politiques de ressources humaines ont inter-reliées et elles concernent les facteurs de satisfaction et de motivation, la communication interne et les caractéristiques de l'environnement interne. L'objectif de notre étude est

de déterminer la relation entre ces dernières et les éléments de l'intelligence économique. Cela aboutit à l'étude des variables de l'intelligence économique.

2.6.2. L'intelligence économique :

L'intelligence économique est une activité qui concerne l'ensemble des employés du secteur et non pas une activité ou une structure donnée. Cela nous amène à étudier les facteurs influençant son efficacité auprès de l'ensemble des travailleurs. Cette étude passe, à cet effet, par plusieurs points, aussi bien au niveau interne qu'externe.

L'intelligence économique comme étant orientée vers l'extérieur par l'acquisition des informations externes, et vers l'intérieur-du secteur (afin de mieux impliquer le personnel), est influencée par plusieurs facteurs émanant de l'environnement externe et de l'environnement interne.

Ces facteurs sont liés principalement à la concurrence incluant l'ensemble des acteurs -ou forces - qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise et qui sont essentiellement les concurrents du secteur, les produits de substitution comme dans notre cas les opérateurs téléphoniques *Djezzy* et *Nedjma*, les nouveaux entrants, les clients (particulier et professionnels) et les fournisseurs, et cela selon le modèle de Porter.

Cette influence justifie le recours à l'intelligence économique où son adoption devient primordial afin de surveiller les concurrents en permanence, et de se permettre, de ce fait, des actions d'anticipation et de pro-action.

Cette partie d'étude vise, en premier lieu, à étudier l'impact de la notion de la concurrence sur la préparation des collaborateurs du secteur et leur état d'esprit. L'instrument de mesure correspondant étudie, par conséquent, la vision que constituent les travailleurs du secteur sur la concurrence.

Les questions qui s'imposent sont les suivantes :

- La concurrence constitue-t-elle une menace, ou bien, une source de motivation et une opportunité de benchmark permettant le développement du secteur. Cette vision nous importe beaucoup dans notre travail afin de pouvoir mesurer l'impact de la concurrence sur la préparation des travailleurs à adopter et à utiliser l'intelligence économique. Menace ou opportunité, la concurrence

devrait inciter les collaborateurs à utiliser l'intelligence économique comme outil qui permet de faire face à la concurrence.

- Ces travailleurs sont-ils conscients du danger des concurrents et leurs éventuelles actions qui peuvent mettre en question la survie du secteur public des Télécoms ? Autrement dit, sont-ils conscients que les concurrents peuvent prendre des décisions qui peuvent influencer les ventes de l'entreprise comme le lancement d'un produit avec des prix bas (comme l'effet de l'introduction de la troisième et la quatrième génération dans la téléphonie mobile et le service internet affilié et la flexibilité de son utilisation) ? Savent-ils que les fournisseurs font partie de la concurrence, en plus de leur rôle collaboratif, et ils peuvent élever les prix des matières premières utilisées par le secteur.

La réponse à ces questions est mesurée par notre instrument en interrogeant ces collaborateurs sur la nécessité de surveiller ses éléments du secteur.

Des questions sur la nécessité de surveiller l'environnement externe sont aussi importantes afin de pouvoir suivre les nouveautés et de prendre les décisions dans les moments opportuns, comme l'évolution du cadre juridique régissant ce secteur et les activités affiliées.

Cela nous permettra d'analyser l'impact de la gestion de ressources humaines sur l'intelligence économique à travers son impact sur la vision des collaborateurs constituée sur la concurrence.

En second lieu, notre étude vise à analyser la vision des collaborateurs constituée sur l'intelligence économique en elle-même comme étant un facteur fondamental de motivation et la volonté d'adoption et d'utilisation de cette activité. La vision que constituent les travailleurs sur un élément donné influence fortement leur comportement envers lui.

L'instrument de mesure ici permet de connaître la vision que constituent les employés sur l'intelligence économique. Entre activité « très importante pour l'entreprise », et « une activité illégale », le comportement des collaborateurs change considérablement. Il tente aussi de mesurer le niveau de connaissance des employés lié à cette activité.

La question suivante est soulevée :

Constitue-t-elle une activité de veille stratégique, de protection de l'information, d'influence et de persuasion, et/ou une activité de gestion des connaissances. Cette

analyse nous permettra, à travers cette vision, de mesurer le degré de motivation des travailleurs du secteur pour adopter l'intelligence économique et qui est liée, en premier lieu, à sa légalité et son importance, et à ses composantes en deuxième lieu. Une vision négative aboutira certainement au rejet, total ou partiel, au contraire d'une vision positive qui assurera un niveau de motivation considérable. Un personnel considérant que l'intelligence économique se limite à la recherche d'information n'est pas prédisposé à s'impliquer à la protection et l'influence notamment. La même chose pour ceux qui la considèrent comme une activité de gestion des connaissances. Ces travailleurs, en raison de leur méconnaissance liée à cette notion, peuvent ne pas se voir concernés par cette activité.

D'autre part, et afin de pouvoir évaluer la motivation des employés pour l'adoption et l'utilisation de l'intelligence économique, nous trouvons nécessaire de mesurer leurs attentes en la matière. C'est-à-dire, nous devons connaître ce que les travailleurs attendent de la mise en place et en œuvre de cette activité sachant que les attentes sont des facteurs de motivation (voir partie motivation et satisfaction, théorie des attentes).

L'instrument de mesure lié à cette partie d'étude propose un ensemble d'attentes liées à l'utilisation et au succès de l'intelligence économique. Il est composé de six échelles allant d'« aucun effet » prévu -de l'intelligence économique sur l'attente des employés- à un « effet indispensable ». Le répondant doit estimer l'effet de l'intelligence économique sur chaque attente en répondant à la question « Vous vous attendez que l'intelligence économique vous permettra de : améliorer le salaire,... ». Cet instrument permet de détecter un certain nombre d'attentes primordiales et que nous pourrions considérer comme des facteurs clés de succès de mise en place du dispositif d'intelligence économique.

Ces attentes sont soit de nature matérielle soit de nature non matérielle en se référant aux théories de motivation. C'est sur cette hypothèse que nous allons nous appuyer afin de tester la validité de cet instrument. C'est-à-dire, nous allons considérer que les attentes proposées seront classées en attentes de natures « matérielles » et des attentes de natures « non matérielles ». Nous allons aussi analyser les interactions possibles entre ces deux catégories.

Par conséquent, et à travers cette catégorisation, nous allons tenter d'identifier les éléments qui sont sensés influencer le plus la motivation des employés afin de mieux les impliquer dans la conception et la mise en œuvre de l'activité de l'intelligence économique dans le secteur public des Télécom et de déterminer

la manière dont ses employés expriment leurs attentes par le biais d'une analyse factorielle. Ces éléments sont proposés comme des facteurs clés de succès.

2.6.2.1 Les attentes en Intelligence économique

Avant de passer à cette analyse, nous définissons le concept d'attentes en intelligence économique comme tout besoin exprimé par l'employé qu'il espère satisfaire dans le futur. Ce besoin –ou attente- est lié, au préalable et spécifiquement à l'efficacité du dispositif d'intelligence économique de l'entreprise qui assure la continuité de dotation de l'information nécessaire à la prise de décision d'une part, et la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise d'autre part.

Nous avons adopté, pour ce faire, le même mécanisme en identifiant les attentes en intelligence économique, où l'employé attend une récompense (pécuniaire ou non pécuniaire) après la participation au succès de l'activité de l'intelligence économique (mise en place et/ou fonctionnement), ce qui renforce son implication (théorie de renforcement et des attentes). Le fait d'impliquer les employés et tenir compte de leurs attentes peut créer la culture d'intelligence économique.

Cette catégorisation s'inspire des travaux suivants :

-Les théories de Maslow (1943) qui a défini deux grandes catégories, à savoir des éléments physiologiques (de satisfaction) qui regroupent les besoins physiologiques et ceux de la sécurité, et les besoins psychologiques (de motivation) qui regroupent les besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation.

-Herzberg (1957) qui a distingué entre les facteurs d'hygiène (extrinsèques) qui concernent l'environnement du travail, et les facteurs moteurs (intrinsèques) qui concernent le contenu du travail.

-Le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), un outil de mesure de la satisfaction au travail fut développé par Weiss et al. ⁽¹⁾ et qui inclut dans sa

(1) weiss et al., op. cit., p. 135.

version courte 20 questions représentant deux facteurs, les facteurs de satisfaction intrinsèques et les facteurs de satisfaction extrinsèques.

Nous supposons dans ce travail de recherche que l'expression des attentes en intelligence économique par les employés se décline selon la répartition sus citée (matérielles, non matériels ou psychologique), le tout en interaction.

Nous avons supposé d'autre part que les attentes les plus importantes et qui motivent le plus les employés à adopter l'activité d'intelligence économique sont les facteurs financiers à caractère individuel (salaire, prime de rendement,...).

Dès lors notre étude a donné lieu à des résultats que nous exposons amplement.

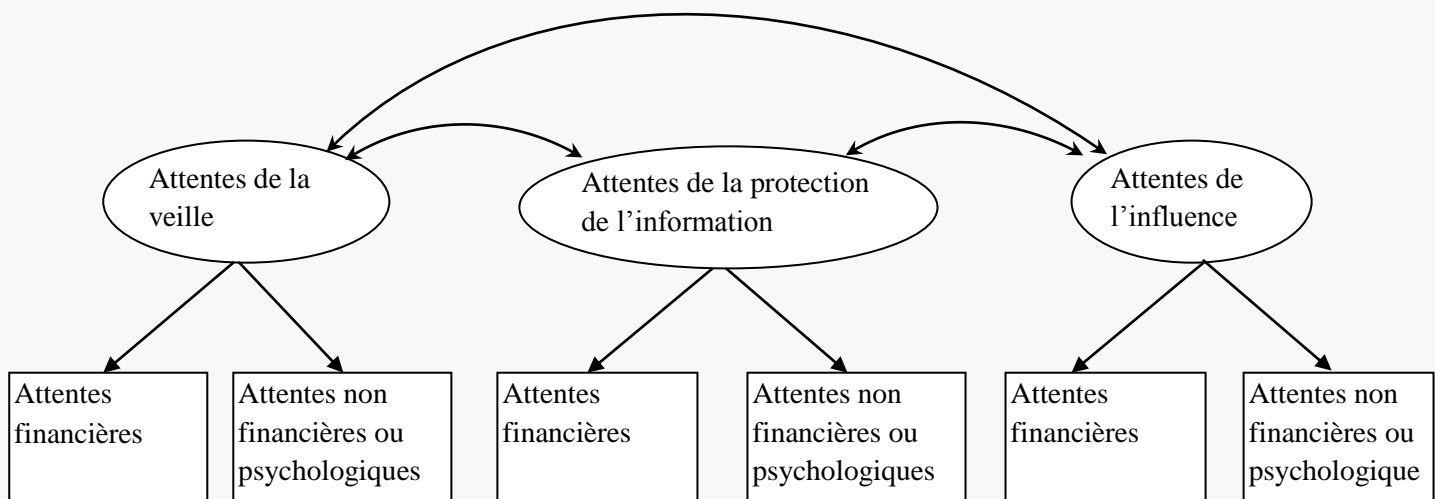


Figure 31 : Le sous modèle « les attentes en intelligence économiques »

La présente partie du questionnaire fut développée en se basant principalement sur la littérature (théories sus citées) et l'observation du terrain traduisant ainsi les diverses attentes des employés et en particulier celles les plus importantes à leur regard.

La littérature représente la source principale de notre questionnaire. L'observation du terrain nous a permis de détecter les principales attentes des employés

de l'intelligence économique. Ces dernières concernent notamment le salaire et l'avancement, la considération et l'implication.

L'identification des facteurs est suivie par l'élaboration du questionnaire comme suite logique. Le format du questionnaire est inspiré des questionnaires utilisant l'échelle du type Likert avec une échelle composée de 05 niveaux liés à l'effet prévu -par l'employé- de l'IE sur chaque attente citée dans le questionnaire (Faible, Moyen, Fort, Très fort, Indispensable), et des questions relativement courtes .

La dernière version a fait l'objet d'un test auprès d'un nombre réduit d'employés, et diffusé par la suite.

Le questionnaire, regroupe 21 variables ⁽¹⁾ mesurant la satisfaction et la motivation, dont 09 concernent les facteurs financiers ou physiologiques (Tableau dans la page suivante).

Nous avons supposé, à cet effet, l'existence de deux facteurs (types d'attentes) pour les trois éléments de l'intelligence économique et qui sont inter-corrélés.

Comme expliqué dans ce qui précède, deux cents questionnaires anonymes ont été distribués aléatoirement aux travailleurs appartenant au secteur public des Télécom en Algérie. Le taux de réponses est de 52 % (104 répondants), dont 04 ont été rejetées en raison du nombre élevé de non réponses.

Les réponses ont été soumises au traitement statistique descriptif (la moyenne) en premier lieu correspondant aux attentes en intelligence économique avec ses trois composantes comme dans la validité de l'instrument de mesure dans sa partie gestion des ressources humaines.

Par la suite, nous avons procédé au traitement statistique approfondi (la consistance interne et celle des corrélations, l'analyse factorielles exploratoire et la régression linéaire).

(1) Ces questions (21) ont été reproduites pour chaque élément de l'IE (veille stratégique, protection de l'information, l'influence) où le répondant répond aux mêmes questions trois fois, soit 63 questions.

Tableau 34 : Le questionnaire « AIE (1/Veille stratégique – 2/Protection de l'information -3/L'influence) »

A/Facteurs (attentes) financiers ou physiologiques

- 1- L'amélioration de votre rémunération
- 2- L'amélioration des conditions de travail et les services sociaux
- 3- Le développement de votre carrière professionnelle
- 4- Votre performance et rendement individuel
- 5- Le rendement de l'équipe que vous gérez
- 6- Le pouvoir et l'autorité atteints au milieu travail
- 7- La qualité des formations assurées
- 8- Les formations payées par vous-même et autorisées par l'entreprise
- 9- L'expression de vos besoins de façon plus aisée

B/Facteurs non financiers ou non physiologiques

- 10- L'efficacité de la communication au sein l'entreprise
- 11- Votre participation à la gestion de l'entreprise (propositions,...)
- 12- Le renforcement de votre culture et vos valeurs
- 13- Un meilleur travail en équipe
- 14- L'esprit de votre équipe de travail
- 15- Les possibilités de manager une équipe agréable et efficace
- 16- L'amélioration des services rendus aux clients
- 17- Votre accomplissement
- 18- L'estime et la reconnaissance
- 19- Votre appartenance à un milieu de travail adéquat
- 20- Le développement du secteur des Télécommunications
- 21- Le développement du pays

L'analyse de la consistance interne a été mesurée avec Alpha de Cronbach pour l'ensemble des questions (Alpha > 0.7) ⁽¹⁾. Cet outil ne permet pas de vérifier l'unidimensionalité des échelles de mesures ⁽²⁾, ce qui a nécessité de recourir à une analyse factorielle exploratoire.

Pour des raisons de la spécificité du secteur et la nouveauté des questions choisies et de l'instrument de mesure et afin de permettre une étude de sa validité, nous avons eu recours à l'analyse factorielle exploratoire afin de confirmer cette

(1) Nunnally Jum C. *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1978.

(2) Anderson James C., Gerbing David W. 'Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach', *Psychological Bulletin*, vol. 103-3, May 1988, P. 411-423.

hypothèse liée à la partie attentes de l'intelligence économique et spécifiquement à la catégorisation attentes matérielles attentes non matérielles en soumettant l'ensemble des items au test de validité.

L'analyse factorielle exploratoire permettra de réduire le nombre d'observations et de regrouper l'ensemble des items (attentes) en deux facteurs selon notre hypothèse. Elle permet aussi de mettre en évidence les corrélations entre ces deux facteurs. Comme pour la gestion de ressources humaines, l'extraction a été faite selon la méthode des composantes principales, et la rotation selon la méthode Oblimin. Les coefficients (correspondant à chaque variable manifeste) qui sont au-dessous de 0.4 n'ont pas été pris en considération.

Afin de confirmer l'interaction entre ces deux facteurs nous avons eu recours à l'étude de la régression linéaire.

L'étude de la consistance interne a permis d'obtenir un Alpha de Cronbach de 0,98 pour l'ensemble des questions. Un alpha de Cronbach de 0,96 a été obtenu pour le facteur veille stratégique, 0,97 pour le facteur protection et le même coefficient a été obtenu pour la partie influence.

L'analyse factorielle exploratoire a permis de déterminer 02 facteurs comme prévue. Cependant et différemment de ce qui a été prévu, cette analyse n'a pas permis de déterminer des facteurs de nature matérielles et des facteurs de nature non matérielle. En obtenant le même nombre de facteur, et par le biais de cette étude, nous avons obtenu des facteurs liées au volet personnel et des facteurs liés au volet non personnel ou collectif. Pour ce faire, nous avons pu définir deux différentes catégories d'attentes, attentes personnelles et attentes non personnelles liées à l'intelligence économique.

Les Tableaux ci-après représentent la distribution des items selon les deux facteurs adoptés après obtention des résultats.

D'autre part, le calcul de la moyenne démontre que les attentes les plus importantes au regard des travailleurs du secteur des Télécom par rapport à l'installation et la mise en œuvre de l'intelligence économique sont liées au « développement du secteur de la télécommunication » en premier lieu, au « développement du pays », aux « services rendus aux clients » et à « l'efficacité de la communication » en deuxième lieu.

L'amélioration du salaire et de l'accomplissement personnel sont en dernière position parmi les éléments ayant eu la moyenne, contrairement à ce qui a été supposé car nous avons considéré dans notre hypothèse de recherche liée à ce volet que les attentes favorisant l'intérêt personnel doivent obtenir la note la plus élevée des répondants.

Trente et un (31%) des répondants ont donné très fort au « développement du secteur de la télécommunication », au « développement du pays » et aux « services rendus aux clients », 27% l'ont donné à l'efficacité de la communication interne (à rajouter à la partie Findings).

Les trois tableaux existants dans les pages qui suivent mettent en évidence les résultats de l'analyse factorielle exploratoire ainsi que les interactions entre facteurs.

La première Tableau concerne la partie veille stratégique de l'intelligence économique ; le deuxième tableau est liée à la partie protection de l'information, et le dernier tableau est liée à la parti influence.

Tableau 35 : Le calcul de la moyenne « attente veille stratégique »

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
					Statistique	Erreur std
1	.00	4.00	2.2041	1.05946	.247	.244
2	.00	4.00	2.4082	1.11667	-.111	.244
3	.00	4.00	2.5388	1.17724	-.505	.244
4	.00	4.00	2.4571	1.14442	-.322	.244
5	.00	4.00	2.4816	1.03698	-.135	.244
6	.00	4.00	1.8939	1.02995	.079	.244
7	.00	4.00	2.1224	1.16641	-.249	.244
8	.00	4.00	2.4735	1.01510	-.361	.244
9	.00	4.00	2.5959	1.13173	-.491	.244
10	.00	4.00	1.7878	1.05158	.166	.244
11	.00	4.00	2.6694	1.13686	-.486	.244
12	.00	4.00	2.3510	1.14768	-.169	.244
13	.00	4.00	2.2939	1.06923	-.070	.244
14	.00	4.00	2.4735	1.13188	-.344	.244
15	.00	4.00	2.3918	1.11667	-.307	.244
16	.00	4.00	2.4082	1.12842	-.311	.244
17	.00	4.00	2.5306	1.01904	-.619	.244
18	.00	4.00	2.3592	1.07376	-.558	.244
19	.00	4.00	2.6939	1.11011	-.499	.244
20	.00	4.00	2.7265	1.21482	-.669	.244
21	.00	4.00	2.6612	1.24135	-.564	.244

Tableau 36: Le calcul de la moyenne « attente Protection de l'information »

Variables	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
					Statistique	Erreur std
1	.00	4.00	2.0653	1.07714	.185	.244
2	.00	4.00	2.2776	1.15647	-.040	.244
3	.00	4.00	2.2776	1.11582	-.070	.244
4	.00	4.00	2.2367	1.17125	-.201	.244
5	.00	4.00	2.2449	1.08771	-.092	.244
6	.00	4.00	1.9592	1.13208	.139	.244
7	.00	4.00	2.1224	1.13778	-.087	.244
8	.00	4.00	2.2041	1.07798	-.186	.244
9	.00	4.00	2.1551	1.17939	-.104	.244
10	.00	4.00	1.8041	1.13318	.268	.244
11	.00	4.00	2.1878	1.27686	-.175	.244
12	.00	4.00	2.1224	1.15505	-.103	.244
13	.00	4.00	2.1633	1.11498	-.222	.244
14	.00	4.00	2.2367	1.13695	-.268	.244
15	.00	4.00	2.2694	1.12373	-.364	.244
16	.00	4.00	2.2531	1.19018	-.234	.244
17	.00	4.00	2.2857	1.07147	-.417	.244
18	.00	4.00	2.1796	1.17587	-.304	.244
19	.00	4.00	2.4082	1.27657	-.359	.244
20	.00	4.00	2.5469	1.30140	-.582	.244
21	.00	4.00	2.5388	1.33483	-.471	.244

Tableau 37 : Le calcul de la moyenne « attente influence et persuasion »

Variables	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
					Statistique	Erreur std
L1	.00	4.00	1.7224	1.06127	.362	.244
L2	.00	4.00	1.7959	1.13173	.267	.244
L3	.00	4.00	2.0000	1.11522	-.047	.244
L4	.00	4.00	1.9918	1.22783	.037	.244
L5	.00	4.00	1.9510	1.22148	-.032	.244
L6	.00	4.00	1.7796	1.12277	.138	.244
L7	.00	4.00	2.0163	1.21152	-.140	.244
L8	.00	4.00	2.0327	1.19473	-.024	.244
L9	.00	4.00	1.9918	1.31601	-.088	.244
L10	.00	4.00	1.7388	1.27931	.374	.244
L11	.00	4.00	2.0898	1.25118	.010	.244
L12	.00	4.00	1.9755	1.22222	.050	.244
L13	.00	4.00	1.9755	1.23297	.033	.244
L14	.00	8.80	2.2204	1.40939	.858	.244
L15	.00	4.00	2.0327	1.23278	-.156	.244
L16	.00	4.00	1.9429	1.25312	.028	.244
L17	.00	4.00	2.0163	1.23311	-.168	.244
L18	.00	4.00	1.9673	1.24873	-.105	.244
L19	.00	4.00	2.2449	1.31307	-.282	.244
L20	.00	4.00	2.3592	1.31163	-.375	.244
L21	.00	4.00	2.3184	1.34205	-.277	.244

Avant de passer à l'analyse des données par l'analyse factorielle, nous présentons dans les tableaux suivants les corrélations entre les items du questionnaire.

Le premier tableau correspond aux corrélations des items liée à la veille stratégique ;

Le deuxième tableau correspond aux corrélations des items liée à la protection de l'information ;

Le premier tableau correspond aux corrélations des items liée à l'influence et la persuasion.

Tableau 38 : Les corrélations « attentes veille stratégique »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1																				
2	.648 .000	1																			
3	.636 .000	.702 .000	1																		
4	.608 .000	.753 .000	.817 .000	1																	
5	.591 .000	.712 .000	.634 .000	.685 .000	1																
6	.440 .000	.531 .000	.494 .000	.557 .000	.472 .000	1															
7	.596 .000	.483 .000	.509 .000	.556 .000	.532 .000	.618 .000	1														
8	.510 .000	.651 .000	.621 .000	.712 .000	.715 .000	.516 .000	.519 .000	1													
9	.632 .000	.662 .000	.737 .000	.720 .000	.571 .000	.448 .000	.511 .000	.665 .000	1												
10	.181 .074	.207 .041	.261 .009	.221 .029	.192 .059	.399 .000	.307 .002	.216 .033	.346 .000	1											
11	.439 .000	.612 .000	.598 .000	.592 .000	.619 .000	.337 .001	.336 .001	.697 .000	.646 .000	.261 .009	1										
12	.388 .000	.587 .000	.572 .000	.695 .000	.480 .000	.487 .000	.379 .000	.620 .000	.648 .000	.259 .010	.657 .000	1									
13	.494 .000	.570 .000	.557 .000	.625 .000	.549 .000	.490 .000	.532 .000	.585 .000	.644 .000	.282 .005	.643 .000	.748 .000	1								
14	.397 .000	.506 .000	.433 .000	.496 .000	.568 .000	.559 .000	.495 .000	.598 .000	.478 .000	.254 .011	.548 .000	.531 .000	.584 .000	1							
15	.445 98	.476 98	.588 98	.599 98	.485 98	.553 98	.403 98	.623 98	.560 98	.344 98	.542 98	.576 98	.646 98	.616 98	1						
16	.388 98	.639 98	.560 98	.557 98	.563 98	.441 98	.358 98	.685 98	.598 98	.238 98	.667 98	.571 98	.624 98	.661 98	.639 98	1					
17	.427 98	.602 98	.524 98	.599 98	.452 98	.516 98	.442 98	.584 98	.618 98	.371 98	.573 98	.654 98	.661 98	.512 98	.697 98	.688 98	1				
18	.509 98	.600 98	.652 98	.657 98	.477 98	.530 98	.454 98	.650 98	.653 98	.264 98	.663 98	.705 98	.743 98	.524 98	.726 98	.697 98	.722 98	1			
19	.431 .000	.589 .000	.549 .000	.558 .000	.564 .000	.293 .003	.273 .007	.648 .000	.626 .000	.280 .005	.804 .000	.560 .000	.599 .000	.613 .000	.598 .000	.735 .000	.636 .000	.685 .000	1		
20	.481 .000	.562 .000	.563 .000	.504 .000	.529 .000	.281 .005	.283 .005	.633 .000	.610 .000	.230 .022	.705 .000	.513 .000	.565 .000	.597 .000	.595 .000	.696 .000	.551 .000	.607 .000	.848 .000	1	
21	.421 .000	.508 .000	.548 .000	.449 .000	.475 .000	.182 .073	.228 .024	.540 .000	.555 .000	.230 .023	.642 .000	.468 .000	.483 .000	.507 .000	.554 .000	.583 .000	.447 .000	.548 .000	.767 .000	.862 .000	1

Tableau 39 : Les corrélations « attentes protection de l'information »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	1																					
2	.814	1																				
	.000																					
3	.827	.822	1																			
	.000	.000																				
4	.772	.730	.893	1																		
	.000	.000	.000																			
5	.800	.772	.854	.840	1																	
	.000	.000	.000	.000																		
6	.630	.619	.688	.682	.662	1																
	.000	.000	.000	.000	.000																	
7	.709	.686	.810	.792	.770	.806	1															
	.000	.000	.000	.000	.000	.000																
8	.619	.690	.770	.732	.750	.610	.741	1														
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000															
9	.657	.699	.744	.687	.778	.595	.672	.761	1													
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000														
10	.435	.427	.479	.463	.529	.544	.525	.454	.546	1												
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000													
11	.547	.608	.653	.607	.622	.418	.518	.698	.732	.486	1											
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000												
12	.476	.547	.567	.556	.559	.405	.513	.698	.637	.533	.756	1										
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000											
13	.549	.668	.682	.622	.666	.465	.572	.713	.733	.488	.789	.794	1									
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000										
14	.494	.592	.624	.629	.604	.564	.597	.620	.624	.538	.658	.709	.745	1								
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000									
15	.503	.571	.613	.590	.653	.447	.606	.698	.638	.513	.758	.770	.775	.722	1							
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000								
16	.569	.610	.632	.617	.624	.505	.622	.646	.590	.585	.652	.676	.699	.777	.814	1						
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
17	.550	.638	.617	.595	.647	.480	.602	.683	.568	.525	.681	.752	.728	.732	.788	.778	1					
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
18	.394	.485	.517	.505	.504	.298	.472	.663	.546	.440	.676	.800	.684	.703	.767	.689	.776	1				
	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
19	.472	.595	.566	.548	.552	.368	.506	.658	.589	.532	.685	.749	.669	.687	.718	.713	.710	.836	1			
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
20	.450	.503	.540	.518	.510	.340	.469	.623	.574	.472	.698	.756	.688	.681	.744	.704	.656	.854	.901	1		
	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
21	.423	.481	.543	.487	.492	.312	.447	.601	.533	.430	.672	.731	.678	.680	.742	.682	.648	.835	.871	.960	1	
	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

Tableau 40 : Les corrélations « attentes influence et persuasion »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1																				
2	.842 .000	1																			
3	.789 .000	.816 .000	1																		
4	.758 .000	.770 .000	.795 .000	1																	
5	.720 .000	.728 .000	.729 .000	.818 .000	1																
6	.657 .000	.683 .000	.680 .000	.738 .000	.771 .000	1															
7	.648 .000	.604 .000	.652 .000	.732 .000	.787 .000	.784 .000	1														
8	.697 .000	.678 .000	.725 .000	.765 .000	.813 .000	.822 .000	.863 .000	1													
9	.608 .000	.599 .000	.742 .000	.578 .000	.644 .000	.626 .000	.679 .000	.714 .000	1												
10	.527 .000	.528 .000	.548 .000	.540 .000	.619 .000	.676 .000	.643 .000	.612 .000	.653 .000	1											
11	.700 .000	.747 .000	.799 .000	.767 .000	.806 .000	.698 .000	.748 .000	.801 .000	.792 .000	.608 .000	1										
12	.646 .000	.681 .000	.755 .000	.728 .000	.764 .000	.662 .000	.664 .000	.724 .000	.765 .000	.654 .000	.810 .000	1									
13	.726 .000	.746 .000	.792 .000	.773 .000	.731 .000	.709 .000	.689 .000	.740 .000	.734 .000	.569 .000	.799 .000	.742 .000	1								
14	.575 .000	.585 .000	.609 .000	.571 .000	.616 .000	.550 .000	.585 .000	.599 .000	.597 .000	.512 .000	.642 .000	.591 .000	.597 .000	1							
15	.660 .000	.681 .000	.679 .000	.693 .000	.783 .000	.706 .000	.731 .000	.830 .000	.748 .000	.639 .000	.768 .000	.719 .000	.673 .000	.660 .000	1						
16	.668 .000	.669 .000	.694 .000	.709 .000	.765 .000	.701 .000	.674 .000	.799 .000	.678 .000	.661 .000	.721 .000	.634 .000	.714 .000	.540 .000	.796 .000	1					
17	.596 .000	.570 .000	.636 .000	.697 .000	.695 .000	.689 .000	.753 .000	.826 .000	.687 .000	.670 .000	.683 .000	.674 .000	.643 .000	.567 .000	.770 .000	.829 .000	1				
18	.593 .000	.593 .000	.689 .000	.602 .000	.628 .000	.635 .000	.617 .000	.715 .000	.723 .000	.645 .000	.623 .000	.704 .000	.694 .000	.443 .000	.693 .000	.775 .000	.748 .000	1			
19	.520 .000	.611 .000	.714 .000	.615 .000	.618 .000	.538 .000	.622 .000	.657 .000	.750 .000	.590 .000	.701 .000	.694 .000	.635 .000	.545 .000	.714 .000	.718 .000	.741 .000	.695 .000	1		
20	.596 .000	.659 .000	.778 .000	.707 .000	.705 .000	.592 .000	.667 .000	.727 .000	.747 .000	.530 .000	.808 .000	.693 .000	.699 .000	.560 .000	.750 .000	.731 .000	.725 .000	.662 .000	.866 .000	1	
21	.660 .000	.701 .000	.794 .000	.744 .000	.726 .000	.605 .000	.695 .000	.734 .000	.758 .000	.499 .000	.837 .000	.715 .000	.768 .000	.585 .000	.735 .000	.707 .000	.683 .000	.632 .000	.790 .000	.931 .000	1

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire ont permis d'obtenir deux différents facteurs. Les tableaux suivants représentent ces résultats.

Tableau 41 : Factor loading of items on **Facteurs**
« AIE- 1/ Veille stratégique »

	1	2	3
<i>A/ Facteurs des attentes non personnelles ou collectives</i>			
Le développement du secteur des Télécommunications	,949		
L'amélioration des services rendus aux clients	,941		
Le développement du pays	,930		
L'efficacité de la communication au sein l'entreprise	,732		
Les possibilités de manager une équipe agréable et efficace	,711		
Le renforcement de votre culture et valeurs	,496		
Le rendement de l'équipe que vous gérez	,471		
<i>B/ Facteurs des attentes personnelles</i>			
L'amélioration de votre rémunération		,935	
Votre accomplissement		,847	
L'estime et la reconnaissance		,806	
Le développement de votre carrière professionnelle		,759	
Votre appartenance à un milieu de travail adéquat		,744	
L'amélioration des conditions de travail et les services sociaux		,722	
La qualité des formations assurées		,550	
<i>B/ Facteurs des attentes personnelles2</i>			
Les formations payées par vous-même et autorisées par l'entreprise			,788
Votre performance et rendement individuel			,522
L'expression de vos besoins de façon plus aisée			,409
Votre participation à la gestion de l'entreprise (propositions,...)			,404

Matrice de corrélation des composantes

	1	2	3
1	1.000		
2	.609	1.000	
3	.328	.435	1.000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Les items « Le pouvoir et l'autorité atteint au milieu travail », « un meilleur travail en équipe », et « L'esprit de votre équipe de travail » ont été supprimés car ils ont été reliés à deux différents facteurs, et ce afin d'obtenir une structure simple.

Tableau 42: Factor loading of items on « AIE- 2/ Protection de l'information »

	Facteurs	
	1	2
<i>A/ Facteurs des attentes non personnelles ou collectives</i>		
Le rendement de votre équipe que vous gérer	.999	
Le développement du pays	.997	
Le développement du secteur des Télécommunications	.994	
L'amélioration des services rendus aux clients	.917	
Votre participation à la gestion de l'entreprise (propositions,...)	.848	
L'esprit de votre équipe de travail	.785	
L'efficacité de la communication au sein l'entreprise	.673	
Les possibilités de manager une équipe agréable et efficace	.664	
L'expression de vos besoins de façon plus aisée	.658	
Le renforcement de votre culture et valeurs	.656	
<i>A/ Facteurs des attentes personnelles</i>		
Le pouvoir et l'autorité atteint au milieu travail		.910
L'amélioration de votre rémunération		.906
Le développement de votre carrière professionnelle		.879
Votre accomplissement		.875
L'estime et la reconnaissance		.856
Votre appartenance à un milieu de travail adéquat		.854
L'amélioration des conditions de travaille les services sociaux		.784
La qualité des formations assurées		.633

Matrice de corrélation factorielle

Facteurs	1
2	.608

L'item « Les formations payées par vous-même et autorisées par l'entreprise » a été supprimé car il a été relié à deux différents facteurs.

L'item « Votre performance et rendement individuel » a été supprimé car ce dernier appartient au groupe des attentes personnelle et lors de l'analyse il a été relié au groupe des attentes collectives par le système (SPSS).

L'item « Un meilleur travail en équipe » a été supprimé car ce dernier appartient au groupe des attentes collectives et lors de l'analyse il a été relié au groupe des attentes individuelles par le système (SPSS).

Tableau 43: Factor loading of items on « AIE- 2/ L'influence »

	Facteurs	
	1	2
<i>A/ Facteurs des attentes non personnelles ou collectives</i>		
L'amélioration des services rendus aux clients	,985	
Le rendement de votre équipe que vous gérer	,932	
Les formations payées par vous-même et autorisées par l'entreprise	,872	
La qualité des formations assurées	,828	
Les possibilités de manager une équipe agréable et efficace	,777	
Le développement du secteur des Télécommunications	,708	
L'esprit de votre équipe de travail	,698	
Un meilleur travail en équipe	,557	
Votre accomplissement	,506	
Votre participation à la gestion de l'entreprise (propositions,...)	,471	
Le développement du pays	,460	
<i>A/ Facteurs des attentes personnelles</i>		
L'amélioration des conditions de travail et les services sociaux		1,08
L'amélioration de votre rémunération		,920
L'estime et la reconnaissance		,813
Le développement de votre carrière professionnelle		,743
L'expression de vos besoins de façon plus aisée		,685
Votre appartenance à un milieu de travail adéquat		,614
L'efficacité de la communication au sein l'entreprise		,567
Le pouvoir et l'autorité atteint au milieu travail		,557
Le renforcement de votre culture et valeurs		,693

Matrice de corrélation factorielle

Facteurs	1
2	,832

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser

L'Analyse de la régression linéaire visant la détermination des éventuelles interactions existant entre les attentes liées aux attentes personnelles et attentes non personnelles ou collectives a permis d'obtenir les résultats suivants :

Pour la veille stratégique :

$$AC = 0.55AP + 3.31 \cdot 10^{-16} \quad (\text{sig.} = 0,0000 ; t = 7,15).$$

Pour la protection de l'information :

$$AC = 0.626AP + 2,10 \cdot 10^{-16} \quad (\text{sig.} = 0,0000 ; t = 7,89) \quad \text{pour la protection de l'information.}$$

AP : attentes personnelles ; AC : attentes collectives.

Le modèle de l'étude réalisé, en se basant sur les résultats précédentes, peut être présenté comme suit :

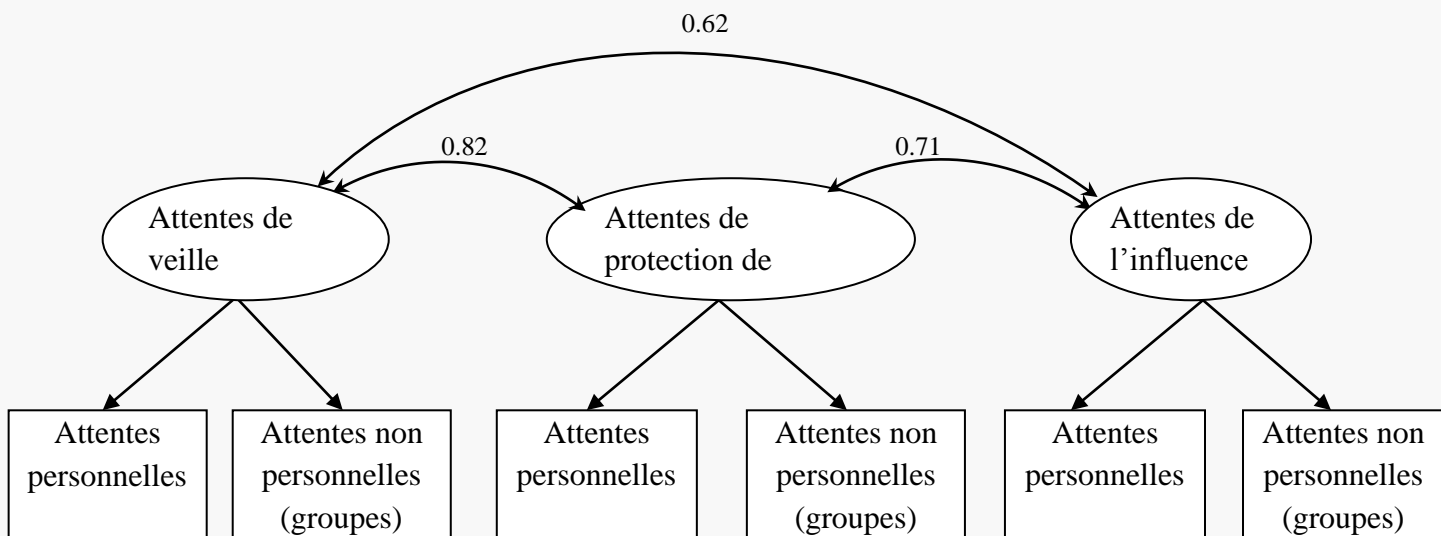


Figure 32: Le sous modèle « les attentes en intelligence économique » 2

La corrélation (interactions) entre les trois éléments constituant l'intelligence économique (veille stratégique, protection de l'information et l'influence) est confirmée suite à une analyse de régression linéaire appliquée sur

les moyennes des attentes liées à ces trois composantes. Les résultats de l'analyse de la régression linéaire ont permis d'identifier la relation entre les trois éléments :

$AV_s = 0.82 A_{Pi}$ ($t=10.87$, $b=.71$).

$A_{Pi} = 0.71 A_{In}$ ($t=9.9$, $b=.71$)

$AV_s = 0.62 A_{In}$ ($t=5.6$, $b=.5$)

AV_s : Attentes veille stratégique ; A_{Pi} : attentes Protection de l'information ; A_{In} : attentes Influence.

Les résultats de l'analyse de la consistance avec Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 démontrent que celle-ci est suffisamment élevée pour qu'elle puisse supporter la validité de l'instrument. L'analyse factorielle exploratoire a permis de distinguer clairement 02 facteurs (expliquant 61 % de la variance totale), le facteur des attentes personnelles et le facteur des attentes non personnelles ou celle du groupe.

Le facteur des attentes personnelles regroupe des besoins qui assurent l'équilibre personnel de l'individu (de nature pécuniaire ou non pécuniaire) au travail où vient en tête la rémunération et la reconnaissance. Le facteur des attentes non personnelles ou collectives regroupe les besoins qui assurent l'équilibre des besoins collectifs où vient en tête la satisfaction des services rendus aux clients, la participation à la gestion de l'entreprise et le développement du pays.

D'après les résultats des analyses précédentes, (analyses factorielles), les attentes personnelles et les attentes non personnelles ou collectives sont inter-corrélées.

Nous pouvons supposer, à partir de ces résultats (notamment de la régression linéaire), que l'employé doit être satisfait sur le plan personnel en premier lieu. Il est difficile de supposer que l'individu peut être satisfait sur le plan collectif avant d'assurer un minimum de satisfaction sur le plan personnel.

Le facteur « Votre performance et rendement individuel » étant de nature personnelle a fait l'exception en se positionnant comme facteur collectif dans l'analyse de la politique d'influence.

Cette étude, et d'après ces analyses et exceptions, tente de distinguer clairement deux types d'attentes (personnelles et non personnelles), au lieu de distinguer des

facteurs de nature financière et des attentes de nature non financière comme prévu dans les hypothèses (besoins définis dans les différentes théories des ressources humaines).

Cela supposera que les attentes liées à l'intelligence économique se déclinent selon la répartition personnel- non personnel, au contraire des besoins immédiats, qui se déclinent selon la répartition financière, non financière ou psychologique. Une étude plus large et qui touche plus de secteurs, et éventuellement secteurs d'activités, permettra d'examiner cette hypothèse.

L'étude de la moyenne démontre que les attentes liées au « développement du secteur de la télécommunication », « développement du pays », « services rendus aux clients », et « l'efficacité de la communication interne », ayant eu la moyenne la plus élevée, ne peuvent être qualifiées comme des facteurs clés de succès pour la création de la culture de l'intelligence économique, mais sont des facteurs importants. Une étude plus large permettra éventuellement d'améliorer la position des ces derniers.

Nous notons que le questionnaire ne contient pas l'ensemble des attentes des employés qui peuvent exister mais il nous réfère aux attentes qui ont souvent l'effet le plus important selon les théories de motivation sus citées.

Cette partie de l'étude confirme la distinction entre différents types de facteurs ou attentes qui sont sensés influencer l'implication des employés à l'activité de l'intelligence économique par la classification personnel-non personnel. Le premier facteur concerne les attentes de nature personnelles et qui permettent de satisfaire les employés sur le plan personnel, le second correspond aux attentes non personnelles ou collectives étant liées au groupe, et qui assurent une satisfaction sur le plan collectif.

Ces résultats, de par leur impact sur l'implication des employés à l'activité de l'intelligence économique et la création d'une culture en la matière, et par conséquent, sur son succès, peuvent aider à mieux gérer ce type de besoins -ou attentes- afin de les orienter vers la stratégie d'intelligence économique.

L'étude des attentes en intelligence économique est une phase fondamentale car elle permet de mieux mesurer –profondément- la préparation des travailleurs pour

l'adoption de cette activité. L'existence de ces attentes chez ces travailleurs renforce l'hypothèse d'une préparation psychologique acceptable (si on attend les fruits d'un objet donné signifie qu'on a déjà donné l'accord préalable pour le réceptionner).

Le classement de ces attentes permet de connaître les attentes les plus importantes de façon à pouvoir mesurer l'impact de chacune d'elle sur la préparation du travailleur pour l'adoption de l'activité d'intelligence économique. Les attentes ayant le poids le plus élevé représente des éléments fondamentaux permettant la création d'une culture d'intelligence économique. Cependant, et afin de mieux mesurer la préparation des travailleurs en la matière, d'autres éléments liés à leur préparation psychologique sont nécessaires dont la vision que ces employés constituent sur la concurrence et leur vision sur l'intelligence économique.

2.6.2.2 La vision constituée sur la concurrence et l'intelligence économique :

L'étude de la vision des employés vise à connaître en premier lieu leur position par rapport à la concurrence comme facteur externe ayant un effet sur le secteur. Cette vision concerne les éléments suivants :

- La concurrence représente-elle une menace et est-elle indésirable : cet élément permet de mesurer la préparation des travailleurs pour faire face à la concurrence. S'ils considèrent que la concurrence est une menace, cela crée un sentiment de risque lié au facteur « sécurité » (Maslow, 1943) qui crée à son tour un certain degré de précaution et rend le travailleur plus attentif. Cet état d'esprit prépare l'individu à accepter et adopter des solutions permettant de faire face à cette menace. Cette solution est représentée par l'intelligence économique comme clé de succès dans un environnement concurrentiel.

- La concurrence représente-elle une opportunité pour développer l'entreprise : la vision positive liée à la concurrence externe, comme facteur de développement, renforce la probabilité d'adopter l'intelligence économique. La concurrence, considérée comme opportunité, motive le travailleur à adopter l'intelligence économique afin de suivre les concurrents et leurs innovations (Benchmark).

- La concurrence représente un facteur de motivation : la motivation du travailleur ici est le résultat du facteur « risque externe » et « le faire face ». Le « faire face » pour survivre motive le travailleur à rechercher et adopter des solutions pertinentes. Dans notre cas l'intelligence économique est une solution appropriée.

- La concurrence représente une opportunité de benchmark : le Benchmark est une solution pour faire face à la concurrence qui nécessite le développement d'une politique de suivie et de surveillance de l'environnement externe efficace d'où l'intelligence économique.

En effet, ces différentes visions sur la concurrence permettront de motiver et de convaincre le travailleur à adopter et à utiliser l'activité de l'intelligence économique.

Un autre aspect étant lié à la préparation psychologique des travailleurs concerne la vision du travailleur constituée sur l'intelligence économique en elle-même. Cette partie vise à estimer le niveau de connaissance des travailleurs lié à l'intelligence économique et plus précisément à sa notion et son contenu général. Une méconnaissance de cette activité affecte la position du travailleur envers elle tant au niveau culture qu'au niveau technique. L'aspect culturel affecte profondément la motivation d'adopter l'intelligence économique car c'est un élément qui justifie les décisions des individus, c'est un facteur de base sans lequel l'effet de l'aspect technique devient faible.

La considération de l'intelligence économique comme un facteur qui touche aux valeurs du travailleur représente un obstacle quant à son installation.

Cependant, et malgré de la force des valeurs, l'aspect technique est important car le travailleur doit connaître le contenu général au moins de l'intelligence économique, afin de lui permettre une adhésion efficace.

Notre instrument de mesure liée à cette phase est traduit par les questions suivantes :

-L'intelligence économique représente-t-elle une activité de veille stratégique (activité de recherche d'information assurée en permanence) : une confusion est souvent constatée entre la veille stratégique et l'intelligence économique.

- Une activité de protection de l'information : cet aspect n'est pas trop reconnu pour tout le monde.
- Une sorte de gestion des connaissances : certains spécialistes considèrent la gestion des connaissances comme élément de l'intelligence économique.
- Une activité d'influence et de persuasion : cet élément est négligé parfois.
- Une activité très importante pour l'entreprise : cet item vise à connaître si le travailleur est conscient de l'importance de cette activité.
- Une activité illégale : il peut y avoir une confusion où le travailleur la considère comme une activité illégale s'opposant à ses principes.
- Une activité qui ne vous concerne pas : certains travailleurs pensent que cette activité est l'affaire d'un service dédié.
- Quels sont les domaines les plus importants que l'entreprise doit suivre particulièrement : concurrents, clients, fournisseurs, nouvelles lois, nouvelles méthodes et outils de gestion, marché. Cet item vise à connaître si le travailleur connaît les domaines de surveillance.

Le tableau regroupant ces items est présenté dans la page suivante.

Tableau 44 : L'instrument « vision concurrence intelligence économique »

- 1-Une menace pour l'entreprise et est indésirable
- 2-Une opportunité pour le développement de l'entreprise et ses services aux clients
- 3-Une source de motivation des employés
- 4-Une opportunité de Benchmark (adopter les politiques des meilleurs concurrents du secteur)
- 5-L'Intelligence économique est une activité de veille stratégique (activité de recherche d'informations assurée en permanence)
- 6-L'Intelligence économique est une activité de protection de l'information
- 7-L'Intelligence économique est une sorte de gestion des connaissances (interne)
- 8-L'Intelligence économique est une activité d'influence et de persuasion
- 9-L'Intelligence économique est une activité très importante pour l'entreprise
- 10-L'Intelligence économique est une activité illégale
- 11-L'Intelligence économique est une activité qui ne vous concerne pas
- 12-L'entreprise doit suivre les concurrents
- 13-L'entreprise doit suivre les clients
- 14-L'entreprise doit suivre les fournisseurs
- 15-L'entreprise doit suivre les nouvelles lois
- 16-L'entreprise doit suivre les nouvelles méthodes et outils de gestion
- 17-L'entreprise doit suivre le marché

Nous commençons par l'étude des moyennes des items ci-dessus. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 45 : Le calcul de la moyenne « vision concurrence-intelligence économique »

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	
					Statistique	Erreur std
1	1	4	2.10	1.141	.439	.245
2	1	4	3.35	.764	-1.266	.245
3	1	4	3.12	.900	-.853	.244
4	1	4	3.11	.890	-.876	.250
5	1	4	3.14	.859	-.916	.251
6	1	4	2.75	.908	-.230	.255
7	1	4	2.70	.946	-.258	.255
8	1	4	2.67	.960	-.167	.258
9	1	4	3.27	.804	-1.068	.253
10	1	4	1.33	.623	1.995	.258
11	1	4	1.45	.778	1.903	.253
12	1	3	3.52	2.332	6.793	.258
13	1	5	3.61	.800	-2.088	.246
14	1	4	3.05	.937	-.717	.261
15	1	5	3.25	.830	-.622	.261
16	1	5	3.65	.617	-1.572	.249
17	1	5	3.58	.756	-1.743	.250

Onze (11) items sur dix-sept (17) ont eu plus de trois (03) points correspondant à la mention « d'accord », dont trois (03) décrivent la concurrence comme facteur de motivation et opportunité de benchmark.

La concurrence n'est pas considérée comme facteur du risque pour les travailleurs car cet item a obtenu la note de deux (02) correspondant à la mention « peu d'accord »..

Les autres items concernent les domaines de surveillance (client, fournisseurs,...).

L'item dix (10) lié à l'illégalité de l'intelligence économique a obtenu 1.33 correspondant à la mention pas du tout d'accord (ce qui reflète l'absence de confusion entre cette activité et l'espionnage industriel).

L'item onze (11) ayant obtenu la note de 1.45 (entre « pas du tout d'accord » et « peu d'accord ») démontre que les travailleurs ne se voient pas non concernés par l'intelligence économique.

Les items six (06), sept (07) et huit (08) étant proche de la mention d'accord démontrent que les travailleurs sont plus au moins d'accords pour que l'intelligence économique inclue les phases de protection de l'information, de gestion des connaissances et d'influence et de persuasion. Tandis qu'ils considèrent que l'intelligence économique doit contenir la veille stratégique.

L'item 9 démontre que les travailleurs considèrent que l'intelligence économique est très importante pour le secteur.

Avant de passer à l'analyse des corrélations et l'analyse factorielle, nous présentons l'instrument de mesure lié à cette partie d'étude dans le tableau des items ci-après regroupés en facteurs :

Tableau 46 : L'instrument « vision concurrence intelligence économique »

A/ Facteur vision concurrence

- 1 Une menace pour l'entreprise et est indésirable
- 2 Une opportunité pour le développement de l'entreprise et ses services aux clients
- 3 Une source de motivation des employés
- 4 Une opportunité de Benchmark (adopter les politiques des meilleurs concurrents du secteur)

B/facteur vision intelligence économique

- 5 L'Intelligence économique est une activité de veille stratégique (activité de recherche d'informations assurée en permanence)
- 6 L'Intelligence économique est une activité de protection de l'information
- 7 L'Intelligence économique est une sorte de gestion des connaissances (interne)
- 8 L'Intelligence économique est une activité d'influence et de persuasion
- 9 L'Intelligence économique est une activité très importante pour l'entreprise
- 10 L'Intelligence économique est une activité illégale
- 11 L'Intelligence économique est une activité qui ne vous concerne pas

C/ facteur surveillance de l'environnement externe

- 12 L'entreprise doit suivre les concurrents
- 13 L'entreprise doit suivre les clients
- 14 L'entreprise doit suivre les fournisseurs
- 15 L'entreprise doit suivre les nouvelles lois
- 16 L'entreprise doit suivre les nouvelles méthodes et outils de gestion
- 17 L'entreprise doit suivre le marché

Les résultats psychométriques de cette phase sont présentés dans le tableau des corrélations et le tableau de rotation (factor loading) suivantes :

Tableau 47 : Les corrélations « vision concurrence-intelligence économique »

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1																
2	-.066 .522	1															
3	-.316 .002	.456	1														
4	-.170 .103	.407	.749	1													
5	-.013 .905	.374	.397	.380	1												
6	.154 .151	.211	.296	.272	.518	1											
7	.084 .435	.224	.242	.243	.392	.508	1										
8	.035 .748	.263	.293	.312	.465	.535	.633	1									
9	-.032 .761	.448	.449	.508	.611	.224	.261	.384	1								
10	.351 .001	-.141 .192	-.126 .245	-.078 .480	.234 .029	-.010 .925	.024 .829	.079 .477	-.241 .026	1							
11	.161 .127	-.157 .138	-.162 .126	-.166 .121	.306 .003	-.157 .141	.085 .427	.026 .814	.374 .000	-.607	1						
12	-.005 .964 87	.040 .714 87	.126 .246 87	.107 .331 85	.180 .101 84	.106 .347 81	.085 .448 82	.224 .046 80	.097 .382 83	.102 .370 79	-.095 .391 83	1					
13	-.087 .401	.190 .063	.259 .011	.376 .000	.271 .009	.123 .249	.191 .073	.210 .051	.339 .001	-.270 .011	-.373 .000	.095 .381	1				
14	.018 .873	.301 .005	.151 .168	.161 .146	.242 .027	.129 .251	.241 .029	.378 .001	.341 .002	.024 .832	-.015 .896	.172 .117	.335 .002	1			
15	.079 .471	.224 .039	.273 .011	.273 .012	.480 .000	.488 .000	.445 .000	.545 .000	.374 .001	-.209 .064	-.234 .033	.197 .075	.508 .000	.453 .000	1		
16	-.009 .931	.410 .000	.370 .000	.365 .000	.292 .006	.255 .018	.415 .000	.400 .000	.456 .000	-.105 .340	-.198 .064	.078 .476	.724 .000	.404 .000	.472 .000	1	
17	.007 .950	.212 .041	.252 .015	.319 .002	.358 .001	.080 .464	.242 .025	.151 .170	.361 .001	-.082 .458	-.234 .028	.124 .254	.599 .000	.325 .002	.384 .000	.617 .000	1

L'analyse factorielle exploratoire a donné les résultats suivants :

Tableau 48: Factor loading of items on « vision Concurrence-IE» Facteurs

	1	2	3	4
<i>A/ facteur surveillance environnement externe</i>				
17L'entreprise doit suivre le marché	.890			
16L'entreprise doit suivre les nouvelles méthodes et outils de gestion	.796			
13L'entreprise doit suivre les clients	.754			
14L'entreprise doit suivre les fournisseurs	.587			
<i>B/ facteur vision intelligence économique</i>				
11L'Intelligence économique est une activité qui ne vous concerne pas	.848			
10L'Intelligence économique est une activité illégale	.838			
<i>C/ facteur contenu de l'intelligence économique</i>				
6L'Intelligence économique est une activité de protection de l'information			.860	
8L'Intelligence économique est une activité d'influence et de persuasion			.801	
7L'Intelligence économique est une sorte de gestion des connaissances.			.787	
<i>D/ facteur vision concurrence</i>				
1Une menace pour l'entreprise et est indésirable				.798-
3Une source de motivation des employés				.744
4Une opportunité de Benchmark (adopter les politiques des meilleurs concurrents du secteur)				.584

Matrice de corrélation des composantes

1	2	3	4	
1	1,000			
2	-,402	1,000		
3	,647	-,436	1,000	
4	,464	-,591	,492	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Les items correspondant à « Une opportunité pour le développement de l'entreprise et ses services aux clients », « L'intelligence économique est une activité de veille stratégique (activité de recherche d'informations assurée en permanence) », « L'Intelligence économique est une activité très importante pour l'entreprise », « L'entreprise doit suivre les concurrents » « L'entreprise doit suivre les nouvelles lois » sont reliés à plus d'un (01) facteur. Nous avons exclus ces éléments du tableau, afin d'en obtenir un tableau simple où chaque items doit être relié à un (01) seul facteur.

Nous avons obtenu quatre (04) facteurs au lieu de trois (03) facteurs comme prévu dans le tableau des items. Le facteur « intelligence économique » a été divisé pendant de l'analyse en deux facteurs, à savoir le facteur « contenu intelligence économique », et le facteur « vision intelligence économique ».

Le facteur « surveillance environnement externe » regroupe les acteurs que l'entreprise doit suivre et qui appartiennent à l'environnement externe. Le facteur « vision intelligence économique » inclut deux items traduisant la vision que constitue le travailleur sur l'importance de l'intelligence économique et sa légalité.

Le facteur contenu de l'intelligence économique regroupe les items décrivant l'aspect technique de cette activité. Il reflète, en fait, son processus.

Le facteur vision de la concurrence regroupe les items permettant de mesurer la vision des travailleurs constituée sur la concurrence.

Ces différents facteurs, décrivant la vision générale du travailleur sur la concurrence et l'intelligence économique, sont inter-corrélés. La matrice des corrélations met en évidence les différentes corrélations existantes entre ces facteurs. La figure ci-dessous représente ces relations qui caractérisent le modèle globale traduisant cette vision.

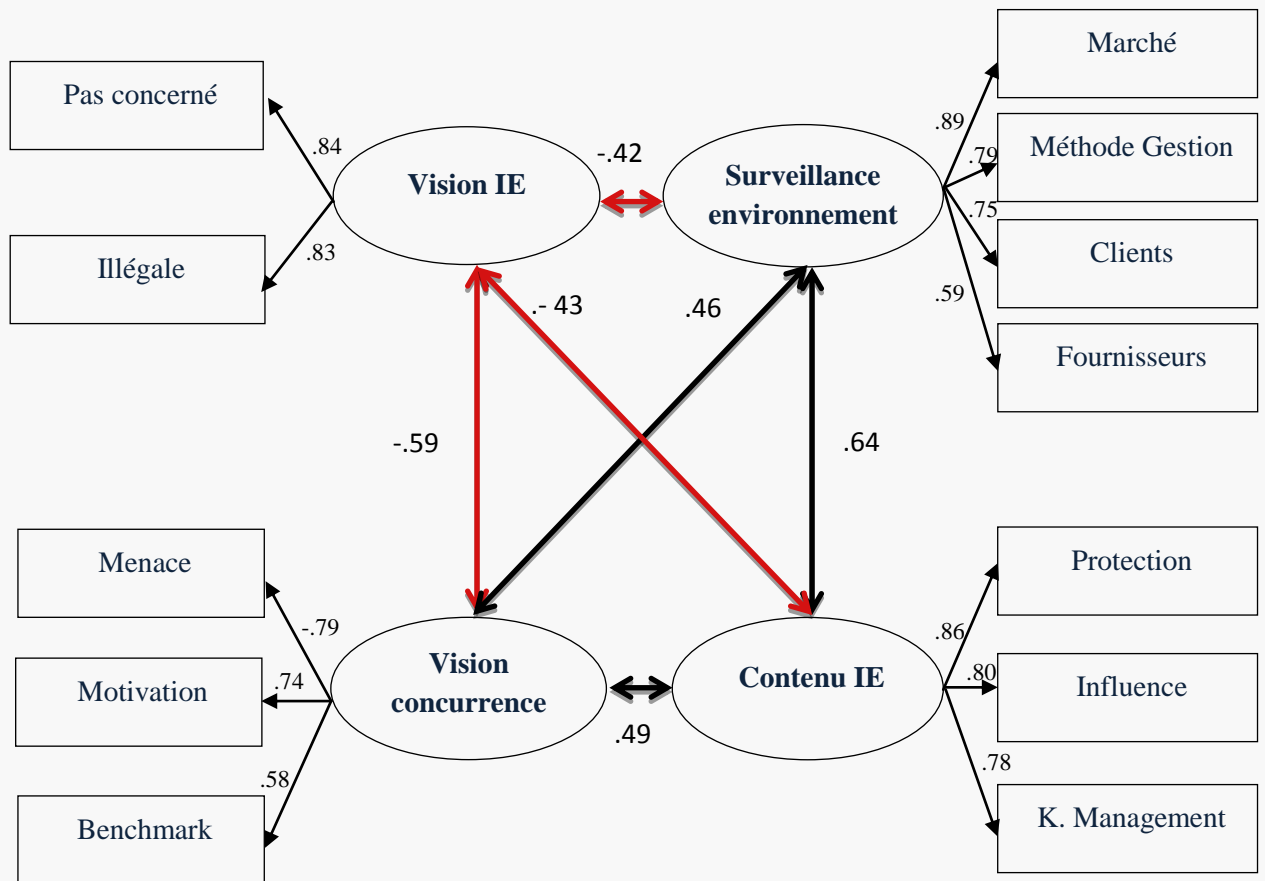


Figure 33 : Le sous modèle « vision sur concurrence – Intelligence économique »

Ce modèle met en évidence les interactions entre la vision sur l'intelligence économique, la vision sur la concurrence, le contenu de l'intelligence économique, et la surveillance de l'environnement. Il existe des corrélations positives et d'autres négatives.

La corrélation entre le facteur « vision sur l'intelligence économique » et le facteur « surveillance de l'environnement » est inversive (ou négative). Si le travailleur ne se voit pas concerné par l'intelligence économique, et juge que

cette activité est illégale, il considère que la surveillance ne concerne pas les acteurs sus citées (client, fournisseur,...) et vice versa.

La relation entre la vision sur l'intelligence économique les autres facteurs, à savoir la vision sur la concurrence et le contenu de l'intelligence est négative aussi.

La relation inversive entre la vision constituée sur l'intelligence économique et le contenu de l'intelligence économique prouve que les travailleurs jugeant que cette activité est illégale et ne se voient pas concerné par elle, considèrent la concurrence comme une menace (corrélation négative de l'item « menace » avec le facteur vision IE) et non pas comme une source de motivation et de benchmark, et vice versa. Cela signifie que les travailleurs trouvent cette activité légale et se voient concerné par elle lorsque leur besoin est lié du benchmark, d'où la nécessité du recours à l'intelligence économique.

La relation entre la vision de l'intelligence économique et le contenu de l'intelligence économique est inversive.

Le travailleur considérant l'intelligence économique comme une activité illégale et qu'elle ne le concerne pas, trouve que celle-ci est loin d'être « protection », « influence » ou « gestion des connaissances ».

Le contraire est vrai aussi, le travailleur trouvant l'intelligence économique légale, et qu'elle le concerne, considère que cette activité doit inclure les phases de protection de l'information, de l'influence et de la gestion des connaissances.

Cela peut être expliqué par l'ignorance de l'intelligence économique par ces travailleurs. Ils relient, par conséquent, ces trois phases à d'autres activités autres que l'intelligence économique.

La relation entre « la vision sur la concurrence » et « la surveillance de l'environnement » est positive. Les travailleurs considérant la concurrence comme source de motivation et opportunité de benchmark, et non comme une menace (cet item est corrélé négativement avec le facteur de la vision sur la concurrence auquel il est rattaché), considèrent que la surveillance doit porter sur « le marché », « les méthodes de gestion », « les clients » et « les fournisseurs » et vice versa.

La relation entre « la vision sur la concurrence » et « le contenu de l'intelligence économique » est positive. Cela signifie que la considération de la concurrence

comme source de motivation et opportunité de benchmark aboutit à considérer l'intelligence économique comme une activité de protection de l'information, de l'influence et de gestion des connaissances. Dans le cas contraire, et si la concurrence représente une menace, le contenu de l'intelligence économique n'est pas lié à ces trois éléments.

Ces résultats démontrent l'existence de l'influence entre l'intelligence économique, la surveillance de l'environnement et la concurrence externe.

La relation entre la surveillance de l'environnement et le contenu de l'intelligence économique est positive. Les travailleurs qui considèrent que l'intelligence économique inclut la protection, l'influence et la gestion des connaissances, considèrent que la surveillance de l'environnement concerne le marché, les méthodes de gestion, les clients, et les fournisseurs- et vice versa.

Ce résultat renforce les résultats précédents, car les travailleurs qui connaissent le contenu de l'intelligence économique (processus), savent ce qu'elle doit surveiller- et vice versa. Cela sous entends que les travailleurs, en combinaison avec la relation inversive entre la vision de l'intelligence économique et la surveillance de l'environnement, lie la surveillance de l'environnement à l'intelligence économique.

CHAPITRE TROIS :

RESULTATS DE L A RECHERCHE

3.1 Introduction

L'objectif de cette recherche est de modéliser la relation entre la gestion des ressources humaines et l'intelligence économique.

Cette recherche vise, à travers cette relation, de démontrer que les politiques de ressources humaines, à savoir la satisfaction, la motivation, la communication interne, la formation et les caractéristiques de l'environnement interne (état d'esprit des travailleurs lié à la concurrence et à l'intelligence économique), ont un impact significatif sur les éléments de l'intelligence économique, à savoir les attentes en intelligence économique (veille stratégique, protection de l'information, et l'influence), la vision des travailleurs constituée sur la concurrence, la vision des travailleurs constituée sur l'intelligence économique.

Elle tente d'autre part d'examiner l'effet exercé par les facteurs démographiques, à savoir l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté, et le niveau d'instruction sur le modèle de la recherche.

Cette problématique est interprétée par les questions suivantes :

- 1) Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur les attentes des employés de l'activité de veille stratégique, de la protection de l'information et de l'influence ?
- 2) Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision des employés constituée sur la surveillance de l'environnement externe?
- 3) Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision constituée par les employés sur l'intelligence économique ?
- 4) Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision constituée par les employés sur la concurrence ?
- 5) Quel est l'effet exercée par les facteurs démographiques sur le modèle examinant la relation entre les politiques de ressources humaines et l'intelligence économique » ?

La réponse aux trois premières questions est le résultat de l'analyse de la régression linéaire en définissant les facteurs de la gestion des ressources humaines comme variables indépendantes (influençant), et les facteurs de l'intelligence économique comme variables dépendantes (influençables). L'étude examine, moyennant l'analyse de régression linéaire, l'effet des variables indépendantes dans leur ensemble (groupés), représentant les politiques de ressources humaines, sur les éléments de l'intelligence économique séparés (un par un).

Etant donné que l'effet de la synergie est le résultat du groupement des composantes de l'intelligence économique étudiés, et qui a été négligé pendant cette étape d'analyse -basée sur la régression linéaire, nous avons eu recours, en dernier, à l'analyse factorielle confirmatoire comme étape finale de cette modélisation. Cette dernière étape permet d'étudier l'impact des politiques de ressources humaines groupés sur les éléments de l'intelligence économique dans leur ensemble (groupé aussi).

La quatrième question fera l'objet d'une analyse d'équation structurelle réalisée moyennant l'analyse factorielle confirmatoire.

3.2 Les résultats

3.2.1. Gestion de ressources humaines et attentes en intelligence économique

Question de recherche 1 : Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur les attentes de l'activité de veille stratégique, de la protection de l'information et de l'influence ?

Cette question prévoit l'existence d'une relation de causalité entre les politiques des ressources humaines et les attentes liées aux trois composantes de l'intelligence économique. Cela nous amène à étudier l'hypothèse nulle H0 -qui consiste à éliminer toute relation entre ces deux éléments. L'hypothèse H0 doit être, par conséquent, rejetée, et H1 doit être confirmé.

Pour ce faire, et afin d'examiner H0, nous avons eu recours à l'analyse de la régression linéaire qui prévoit une relation du type linéaire.

Les résultats de cette étude, tels qu'affichés par le SPSS, sont présentés dans la page suivante.

Ce tableau met en évidence l'effet des politiques des ressources humaines sur les attentes collectives de l'activité de veille stratégique.

Elle démontre que les politiques de la satisfaction (matérielles) et l'état de l'environnement interne (les caractéristiques des employés) ont un effet significatif sur les attentes collectives de la veille stratégique (sig.= 0.05).

Le sig. est égal à 0.05 ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle H0 qui prévoit l'absence de cette relation. Cela signifie que l'hypothèse H1 est confirmée d'où l'existence d'une relation entre ces deux groupes d'éléments.

3.2.1.1. L'effet sur les attentes collectives de la veille Stratégique

L'hypothèse liée à cette phase est traduit par l'équation suivante :

Attentes collectives de la veille stratégique = α Satisfaction + β Motivation par l'implication + γ Motivation par le groupe + δ communication formelle+ ε communication informelle + ϵ caractéristiques des employés + θ préférences et pensée + ϑ préférences 2.

Dans notre analyse nous allons déterminer les valeurs des différents coefficients de cette équation (α , ...) afin de déterminer le poids de chaque variable de la gestion de ressources humaines (satisfaction,....)

Tableau 49: L'effet sur les attentes collectives de la veille Stratégique

Modèle		Coefficients				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	,224	,103		2,178	,034
	Satisfaction_Materiel	,306	,153	,361	2,002	,05
	Motivation_Implication	,057	,125	,068	,452	,653
	Motivation_Group	,086	,158	,100	,546	,587
	Communication_Formelle	,225	,142	,273	1,582	,119
	Communication_Informelle	,044	,116	,052	,385	,702
	Carrateristic_employès_Esprit_Efficacite	-,467	,243	-,559	-1,926	,05
	Preference_pensee	,232	,178	,275	1,305	,197
	Preference2	-,076	,178	-,088	-,427	,671

a. Variable dépendante : Attentes_Collectives_V.S.

Cette relation de causalité est représentée, à partir des résultats de cette Tableau, par l'équation suivante :

Attentes Collectives V.S. = 0,31 Satisfaction matérielle - 0,47 Caractéristiques des employés+0,23.

Cette relation signifie que les attentes collectives des travailleurs liées à la veille stratégique sont influencées par leur degré de satisfaction, et par les caractéristiques des employés du secteur citées dans le chapitre précédent que nous présentons ci-après à titre de rappel :

- Un esprit de communication efficace
 - Un esprit de travail en groupe
 - Un esprit d'adaptation et une flexibilité
 - Un esprit de productivité et de rendement individuel
 - Une prise de conscience des conséquences de la concurrence (éventuelle ou réelle)
 - Une adoption rapide des nouveaux outils de travail
 - Une prise de conscience de se préparer à la concurrence dès maintenant
- Un esprit de productivité et de rendement collectif
- Pensez-vous que ces éléments sont nécessaires pour le développement de votre entreprise

Le signe « - » démontre que la relation est inversive. C'est-à-dire tant que les caractéristiques des employés sont faibles, tant que les attentes sont fortes et vice versa.

La relation positive avec la satisfaction démontre que celle-ci, en augmentant, renforce les attentes liées à la veille stratégique.

A l'instar des attentes collectives, les attentes personnelles de la veille stratégique peuvent être aussi influencées par les politiques de ressources humaines.

3.2.1.2. L'effet sur les attentes personnelles de la veille Stratégique

L'équation de cette phase est représentée par la même façon de l'équation précédente.

Tableau 50: L'effet sur les attentes personnelles de la veille Stratégique

Modèle	Coefficients ^a				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,194	,110		1,770	,082
Satisfaction_Materiel	,027	,164	,029	,162	,872
Motivation_Implication	,082	,134	,092	,610	,544
Motivation_Group	,311	,169	,337	1,840	,071
Communication_Formelle	,321	,152	,365	2,113	,039
Communication_Informelle	-,046	,124	-,051	-,374	,710
Carrateristic_employès_Esp rit_Efficacite	,051	,259	,058	,198	,843
Preference_pensee	,159	,190	,176	,834	,408
Preference2	-,112	,190	-,121	-,588	,559

a. Variable dépendante : Attentes_Personnelles V.S.

Le présent tableau démontre que la communication formelle a un effet significatif sur les attentes personnelles de la veille stratégique car le sig. est inférieur à 0.05⁽¹⁾ où H0 est rejetée.

Nous ne pouvons retenir « la motivation du groupe » car le sig. est supérieur à 0.05 (0.07) où H0 est confirmée, c'est-à-dire il n'existe pas une relation significative entre cette variable et les attentes personnelles de la veille stratégique.

L'équation correspondant à ce résultat est la suivante :

$$\text{Attentes personnelles V.S.} = 0.32 \text{ Communication Formelle} + 0.19$$

Cette relation –linéaire- démontre que si la Communication Formalisée est forte au sein du secteur, les attentes personnelles de l'activité de veille stratégique sont

(1) Nous notons ici que cette règle est valable pour tous les résultats de la présente recherche (et pour toutes autres études). Nous allons retenir, pour ce faire, uniquement les relations significatives dont le sig. est inférieur à 0.05 dans le reste de l'étude.

fortes aussi, et vice versa.

Nous pouvons représenter cette relation par le graphe (page suivante) en attribuant des valeurs ordonnées à la variable « Communication Formalisée » (1,2,...,80). Les outputs, résultats de l'application de l'équation, sont les valeurs des attentes de la veille stratégique (de 1 à 73).

Exemple : si on donne la valeur « 1 » à la variable « Communication Formalisée », l'équation deviendra :

$$\text{Attentes personnelles V.S.} = 0.32 \times (1) + 0.19$$

Ce qui donne :

$$\text{Attentes personnelles V.S.} = 0.51$$

Cet exemple explique comment faut-il représenter les relations existantes entre les variables de la gestion de ressources humaines et celle de l'intelligence économique.

Le tableau suivant clarifie mieux cette relation en attribuant des valeurs théoriques à la variable « communication formalisée ». Les outputs représentent les valeurs de la variable « attente personnelle V.S. ».

Tableau 51 : La relation Communication formelle - Attentes personnelles VS

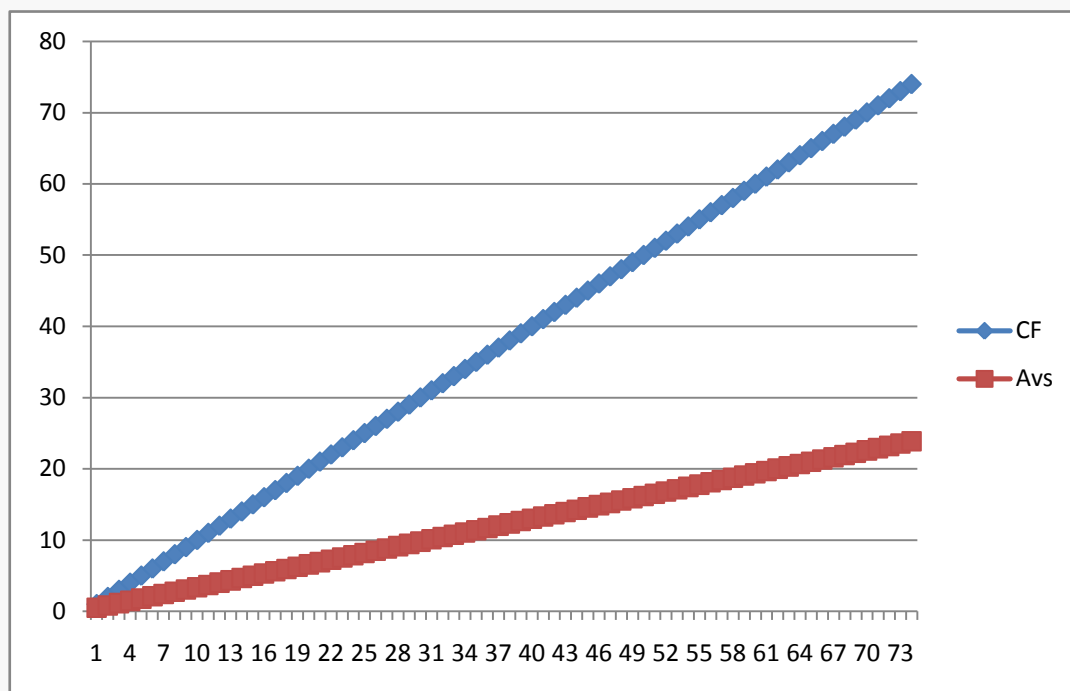
Input Valeur Communication formelle	Output Valeur Attentes personnelles VS
1	0,51
2	0,83
3	1,15
4	1,47
5	1,79
6	2,11
7	2,43
8	2,75
9	3,07
10	3,39

L'équation : Attentes personnelles V.S. = 0.32 Communication Formelle+ 0.19

Le tableau signifie que si la communication –formelle- est notée par « 1 » -en matière d'efficacité, les attentes –personnelles- des travailleurs de la mise en place et en œuvre l'activité de veille stratégique obtiennent une note de « 0.5 ».

Cela est interprété par la nécessité de développer la communication formelle afin de renforcer les attentes des travailleurs de l'activité de veille stratégique, afin de renforcer la probabilité de leur implication et participation dans le développement de cette activité.

Le schéma suivant met en évidence cette relation :



CF : communication formalisée

Avs : attentes personnelles veilles stratégique

Figure 34: La relation attentes personnelles de veille stratégique- communication formelle -régression linéaire.

Les autres variables de la ressource humaine, à savoir la Satisfaction, la Motivation par l'implication, la Motivation par le Group, la Communication

Informelle, l'Environnement interne (les caractéristiques des employés) et les Préférences des employés (liées au système de rémunération), n'ont pas d'effet significatif que les attentes personnelles de l'activité de veille stratégique.

La veille stratégique est l'une des composantes de l'intelligence économique ; les autres composantes, à savoir la protection de l'information et l'influence, peuvent être aussi influencées par les politiques de ressources humaines.

3.2.1.3. L'effet sur les attentes collectives de la protection

Tableau 52 : L'effet sur les attentes collectives de la protection

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,259	,107		2,427	,018
	Satisfaction_Materiel	,091	,159	,106	,575	,568
	Motivation_Implication	-,143	,130	-,169	-1,100	,276
	Motivation_Group	,084	,164	,095	,511	,612
	Communication_Formelle	,205	,148	,245	1,388	,170
	Communication_Informelle	,026	,120	,029	,213	,832
	Carrateristic_employès_Es prit_Efficacite	-,086	,252	-,101	-,341	,734
	Preference_pensee	,050	,185	,058	,270	,788
	Preference2	-,016	,185	-,018	-,087	,931

a. Variable dépendante : Attentes_Collectives_Pr

Ce tableau démontre que les politiques de la ressource humaine n'ont pas d'effet significatif sur les attentes collectives des employés de l'activité de protection de l'information.

Ces résultats infirment l'existence d'une relation entre la gestion des ressources humaines et les attentes collectives des travailleurs liées à la protection de l'information.

Par conséquent, ces résultats démontrent que le développement des politiques de la ressource humaine ne permet pas de renforcer systématiquement les attentes collectives des travailleurs de l'activité de protection de l'information.

A l'instar des attentes de la protection de l'information, les attentes de l'influence doivent être aussi analysées afin d'étudier l'impact des politiques de ressources humaines sur leur évolution.

3.2.1.4. L'effet sur les attentes personnelles de la protection de l'information

Tableau 53 : L'effet sur les attentes personnelles de la protection de l'information

		Coefficients^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	,167	,123		1,355	,181
	Satisfaction_Materiel	,019	,184	,019	,103	,918
	Motivation_Implication	-,017	,151	-,018	-,113	,910
	Motivation_Group	,249	,190	,247	1,306	,197
	Communication_Formelle	,338	,171	,352	1,975	,05
	Communication_Informelle	-,088	,139	-,089	-,634	,528
	Carrateristic_employès_Espr it_Efficacite	,036	,292	,037	,122	,903
	Preference_pensee	,045	,214	,046	,211	,834
	Preference2	-,122	,214	-,121	-,568	,572

a. Variable dépendante : Attentes_Personnelles_Pr

Les résultats de ce tableau démontrent que la communication formelle a un effet significatif sur les attentes personnelles des travailleurs correspondant à la mise en place et en œuvre de l'activité de protection de l'information (le sig. = 0.05, où H0 est rejetée).

Cette relation est interprétée par l'équation suivante :

Attentes Personnelles Pr = 0.34 Communication Formelle.

On observe que la relation est positive. A chaque fois que la valeur de la variable « communication formelle » augmente, la valeur de la variable « Attentes Personnelles de la protection de l'information » augmente aussi, et vice versa.

L'attribution de la note de « 1 » à la variable « Communication formalisée » permettra d'obtenir une note de « 0.34 » à la variable « Attentes Personnelles Protection de l'information » :

Attentes Personnelles Pr = 0.34 x 1

Il en résulte que les Attentes Personnelles Pr = 0.34.

On interprète ces résultats comme suit :

Si on veut renforcer les attentes « personnelles » des travailleurs correspondant à la mise en place et en œuvre de l'activité de protection de l'information, et par conséquent, leur implication à cette activité, on doit développer la communication formelle au sein du secteur. Autrement dit, si la communication formalisée du secteur n'est pas efficace, cela influe négativement sur les attentes « personnelles » des travailleurs lié à la mise en place et en œuvre de l'activité de protection de l'information, et par conséquent, sur leur implication.

L'effet des politiques des ressources humaines sur les attentes de l'influence doit être aussi étudié.

3.2.1.5. L'effet dur les attentes personnelle de l'influence

Les résultats du tableau ci-après (page suivante) infirment l'existence d'une relation entre les politiques de ressources humaines et les attentes liée au lobbying.

Cela signifie que les politiques de ressources humaines n'ont pas d'effet significatif sur les attentes des travailleurs de la mise en place et en œuvre de l'activité de l'influence.

3.2.1.5. L'effet sur les attentes personnelles de l'influence

Tableau 54 : L'effet sur les attentes personnelles de l'influence

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,181	,123		1,466	,148
	Satisfaction_Materiel	,145	,184	,149	,788	,434
	Motivation_Implication	-,084	,151	-,088	-,560	,577
	Motivation_Group	,155	,190	,157	,817	,417
	Communication_Formelle	,014	,171	,015	,080	,936
	Communication_informelle	-,038	,139	-,039	-,271	,787
	Carrateristic_employès_Es prit_Efficacite	,214	,292	,223	,734	,466
	Preference_pensee	-,109	,214	-,112	-,508	,613
	Preference2	-,091	,214	-,092	-,426	,671

a. Variable dépendante : Attentes_Lob

Les résultats précédents on démontré l'existence d'un effet significatif de certaines politiques de ressources humaines sur certains éléments

de l'intelligence économique, à savoir les attentes de la veille stratégique et les attentes de la protection de l'information.

Afin de mieux étudier l'impact des politiques de ressources humaines sur l'intelligence économique, nous devons analyser d'autres éléments constituant cette activité d'où la surveillance de l'environnement externe.

3.2.2. Gestion de ressources humaines et la surveillance de l'environnement externe

Question de recherche 2 :

Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision constituée sur la surveillance de l'environnement externe ?

Tableau 55 : L'effet sur la vision de la surveillance de l'environnement (externe)

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,194	,091		2,140	,038
	Satisfaction_Materiel	-,126	,129	-,184	-,972	,336
	Motivation_Implication	,148	,106	,216	1,400	,168
	Motivation_Group	,018	,147	,023	,122	,903
	Communication_Formelle	,230	,123	,323	1,871	,068
	Communication_informelle	-,161	,102	-,217	-1,571	,123
	Carrateristic_employès_	-,275	,233	-,415	-1,181	,244
	Esprit_Efficacite					
	Preference_pensee	,444	,159	,618	2,789	,008
	Preference2	-,024	,171	-,032	-,139	,890

a. Variable dépendante : surveillance de l'environnement (externe)

Les résultats de ce tableau démontre que la variable « préférence et pensée » liée au système de rémunération préféré par les travailleurs (variable, ou fixe et variable) influe sur la variable surveillance de l'environnement de l'intelligence économique.

Cette relation est représentée par l'équation suivante :

$$\text{Surveillance environnement externe} = 0.45 \text{ préférence et pensée} + 0.19$$

Cette équation démontre que si les travailleurs préfèrent un salaire fixe ou fixe-variable, et pensent que la disposition des caractéristiques spécifiques assurant le développement de l'entreprise (flexibilité, travail en groupe, communication efficace, productivité, se préparer à la concurrence), sont nécessaires, ils jugent que la surveillance des acteurs de l'environnement externe (clients, fournisseurs, marché) et les nouvelles méthodes de gestion, est nécessaire aussi. C'est-à-dire, ils relient la politique salariale à la surveillance de l'environnement externe.

Ce résultat a démontré l'existence d'une relation entre les politiques de ressources humaines et la vision constituée par les travailleurs sur la surveillance de l'environnement externe. Cela nous amène à étudier l'impact de ces différentes politiques sur la vision que constituent ces derniers sur l'intelligence économique en elle-même et sur son contenu comme étape fondamentale.

3.2.3. Gestion de ressources humaines et vision constituée sur intelligence économique

Question de recherche 3 :

Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision constituée sur l'intelligence économique ?

Cette question examine l'effet exercé par les politiques de ressources humaines sur la surveillance de l'environnement, et sur l'intelligence économique (notion et contenu).

3.2.3.1. L'effet sur la vision intelligence économique

Tableau 56 : L'effet sur la vision intelligence économique

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,086	,131		-,657	,515
	Satisfaction_Materiel	-,083	,188	-,081	-,439	,662
	Motivation_Implication	-,033	,153	-,032	-,214	,832
	Motivation_Group	,225	,214	,188	1,051	,299
	Communication_Formelle	-,196	,179	-,184	-1,099	,278
	Communication_Informelle	-,025	,149	-,023	-,168	,867
	Carrateristic_employés_E sprit_Efficacite	,998	,339	1,007	2,947	,005
	Preference_pensee	,194	,231	,180	,838	,406
	Preference2	-,626	,248	-,564	-2,524	,015

a. Variable dépendante : Vision intelligence économique

Ce tableau démontre que la vision des travailleurs constituée sur l'intelligence économique (pas concerné par cette activité et/ou activité illégale) est influencée par deux variables, à savoir « les caractéristiques de l'environnement interne (employés) » et « les préférences 2 » liée au salaire variable.

L'équation suivante représente ces relations :

Vision constituée sur l'intelligence économique = 0.99 Caractéristiques employés - 0.63 préférences 2.

La relation avec la première variable étant positive est très forte (0.99) et est significative (0.005). Cela signifie que les travailleurs jugeant que l'environnement interne dispose des caractéristiques nécessaires (flexibilité, travail en groupe, communication efficace, productivité, se préparer

à la concurrence), ne se voient pas concernés par l'intelligence économique, et la trouvent illégale, et vice versa.

La relation avec la seconde est inversive (-,626) et est significative. Les travailleurs préférant un salaire totalement variable considèrent l'intelligence économique comme activité légale et se voient concerné.

Ce résultat est logique car un salaire variable consacre la notion de la concurrence interne résultat de la concurrence externe (voir résultat précédent) où l'intelligence économique est nécessaire. Les travailleurs préférant un salaire fixe considèrent que cette activité est illégale et ne les concerne pas ; résultat logique aussi car ce système de rémunération (fixe) est utilisé dans un environnement stable où l'intelligence économique n'est pas nécessaire.

Ces derniers la trouvent illégale car elle reflète la concurrence qu'impose un système de rémunération variable et touchera pour ce faire à leur rémunération (fixe).

L'analyse de l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision qu'ont constitué les travailleurs sur le contenu de l'intelligence économique est primordiale aussi.

3.2.3.2. L'effet sur le contenu de l'intelligence économique

Rappelons que le contenu de l'intelligence économique concerne son processus (La protection, l'influence, et le *Knowledge Management*, d'après les résultats du chapitre précédent).

D'après les résultats de ce tableau, on constate que les politiques de la ressource humaine n'ont pas d'effet sur le contenu de l'intelligence économique.

L'effet de la Motivation par le groupe et la communication formalisée n'est pas significative (sig. >0.05, H0 confirmée où la relation est infirmée).

Tableau 57 : L'effet sur le contenu de l'intelligence économique

Coefficients^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,122	,138		,883	,382
	Satisfaction_Materiel	-,106	,198	-,112	-,536	,594
	Motivation_Implication	,050	,162	,052	,308	,760
	Motivation_Group	,366	,225	,328	1,623	,111
	Communication_Formelle	,200	,188	,201	1,063	,293
	Communication_Informelle	,065	,157	,062	,412	,682
	Carrateristic_employès_Es prit_Efficacite	,208	,357	,224	,582	,563
	Preference_pensee	-,196	,244	-,195	-,803	,426
	Preference2	,171	,261	,165	,654	,516

a. Variable dépendante : Contenu de l'intelligence économique

L'intelligence économique est une activité adoptée pour faire face à la concurrence. Cela rend l'étude de l'effet des différentes politiques de ressources humaines sur le phénomène de la concurrence primordiale.

3.2.4. Gestion de ressources humaines et vision constituée sur la concurrence externe

Question de recherche 4 :

Quel est l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision constituée sur la concurrence?

Tableau 58: L'effet sur la vision concurrence

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,055	,148		-,371	,712
Satisfaction_Materiel	-,136	,211	-,134	-,647	,521
Motivation_Implication	-,016	,172	-,015	-,091	,928
Motivation_Group	-,101	,240	-,085	-,421	,675
Communication_Formelle	,345	,200	,325	1,723	,092
Communication_Informelle	-,095	,167	-,086	-,569	,572
Carrateristic_employès_Es prit_Efficacite	-,214	,380	-,217	-,564	,575
Preference_pensee	-,208	,260	-,194	-,801	,427
Preference2	,438	,278	,397	1,576	,122

a. Variable dépendante : Vision concurrence

Les résultats affichés sur le tableau démontrent que les politiques de ressources humaines n'ont pas d'effet significatif sur la vision constituée par les travailleurs sur la concurrence externe (considérée comme menace, opportunité, source de benchmark,...) car le sig. est supérieur à 0.05 où H0 est confirmée. Cela signifie que la relation entre la gestion de ressources humaines et la vision constituée sur la concurrence externe est infirmée dans ce modèle.

Dans ce qui suit, en essayant de détecter une relation entre la gestion de ressources humaines et la vision constituée sur la concurrence, nous allons introduire la politique de formation comme variable de gestion de ressources humaines. Cette variable ayant été exclue du modèle de gestion de ressources humaines présenté dans le chapitre précédent, car nous avons constaté, pendant notre analyse, qu'elle n'a pas de relations avec les variables de l'intelligence économique –sauf la vision concurrence (voir infra), et a influencé les résultats de modèle principal de la recherche. Chose qui nous a motivé à étudier l'effet de cette politique séparément.

Les résultats de l'analyse de la régression linéaire ont démontré que la vision constituée sur la concurrence, en introduisant la formation dans le sous modèle de ressources humaines, est influencée par deux variables, à savoir les formations et les préférences des salariés liées au régime salarial.

L'équation suivant traduit cette relation :

$$\text{Vision concurrence} = -.47 \text{ formation} + .9 \text{ préférence}_2 - 0.22$$

Nous rappelons que le facteur vision sur la concurrence est constituée de :

« La concurrence représente :

- une menace pour l'entreprise et est indésirable (corrélation négative) avec le facteur
- une source de motivation des employés (corrélation positive)
- une opportunité de Benchmark (corrélation positive). »

D'après l'équation, nous constatons que la vision constituée sur la concurrence interagit négativement (ou inversement) avec la variable formation. Cela démontre que les travailleurs qui trouvent que la formation est efficace considèrent la concurrence comme menace (la variable menace est corrélée négativement avec le facteur vision concurrence ; donc si la formation augmente, la vision concurrence diminue, et par conséquent, la variable menace augmente).

Par conséquent, les travailleurs qui jugent que la formation n'est pas efficace trouvent que la concurrence est une opportunité de benchmark et de motivation.

En dernier, et afin de mieux présenter les résultats de la recherche, nous allons résumer ces résultats dans un tableau récapitulatif.

3.2.5. Récapitulatif des résultats :

D'après ces résultats, obtenus à partir des analyses des régressions linéaires, nous constatons que la relation reliant l'intelligence économique à la gestion de ressources humaines est expliquée par les différentes interactions existantes entre leurs composantes.

Ces interactions reflètent l'effet exercé par les politiques de ressources humaines sur les composantes de l'intelligence économique. Ces composantes sont des variables mesurant la préparation - psychologique et intellectuelle- des travailleurs pour la mise en place et en œuvre de l'intelligence économique.

Nous regroupons ci-après les équations obtenues à partir des résultats de l'analyse de la régression linéaire:

Tableau 59 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de la régression linéaire

Variable dépendantes (L'intelligence économique)	= Variable indépendantes (les politiques de ressources humaines)
Attentes collectives de le veille stratégique	0,31 Satisfaction matérielle - 0,47 Caractéristiques des employés + 0,23
Attentes personnelle de la veille stratégique	0.32 Communication Formelle + 0.19
Attentes personnelles de la protection de l'information	0.34 Communication Formelle
Surveillance e l'environnement externe	0.45 préférence et pensée + 0.19
Vision constituée sur l'intelligence économique	0.99 Caractéristiques employés - 0.63 préférences
Vision constituée sur la concurrence	-.47 formation+ .9 préférences - 0.22

Nous constatons que les facteurs de l'intelligence économique (influencés) regroupent :

- les attentes des travailleurs résultant de leur motivation à adopter l'activité de l'intelligence économique (on attend signifie que l'on est intéressé, voire motivé) ;
- la vision des travailleurs constituée sur la concurrence reflétant leur préparation à la concurrence et, par conséquent, à l'utilisation des moyens nécessaires pour en faire face, d'où l'intelligence économique ;
- la vision des travailleurs constituée sur l'intelligence économique en elle-même, mesurant leur préparation à accepter cette activité et à y adhérer à travers l'examen des valeurs (légalité de l'intelligence économique) et des notions (nature et contenu de l'intelligence économique).
- Le contenu de la concurrence mesurant le niveau de connaissance lié au domaine de surveillance et ses composantes (quels acteurs et quels domaines à surveiller).

Les politiques de ressources humaines influençant ces composantes sont :

- La Communication Formelle
- La Satisfaction des travailleurs (facteurs matériels)
- Les Caractéristiques des employés (environnement interne)
- Les Préférences et pensée (lié à la politique salariale)
- La formation (le développement des compétences)

Cela signifie que l'amélioration des politiques de communication formelle, de satisfaction, de formation, des caractéristiques de l'environnement interne (à travers la préparation des travailleurs), l'orientation des préférences et pensées des travailleurs vers la prise du risque et la culture du rendement (salaire variable) et d'utilisation de l'intelligence économique, permet de mieux les impliquer dans la mise en place et en œuvre de l'intelligence économique. La faiblesse de l'une de ces politiques aura son impact négatif sur la réussite de cette activité, car l'implication des travailleurs permet la création d'une culture d'intelligence économique étant un élément fondamental pour sa réussite ; c'est une question de « faire adhérer les collaborateurs avec plein gré ».

Nous représentons ces différentes interactions dans le schéma suivant

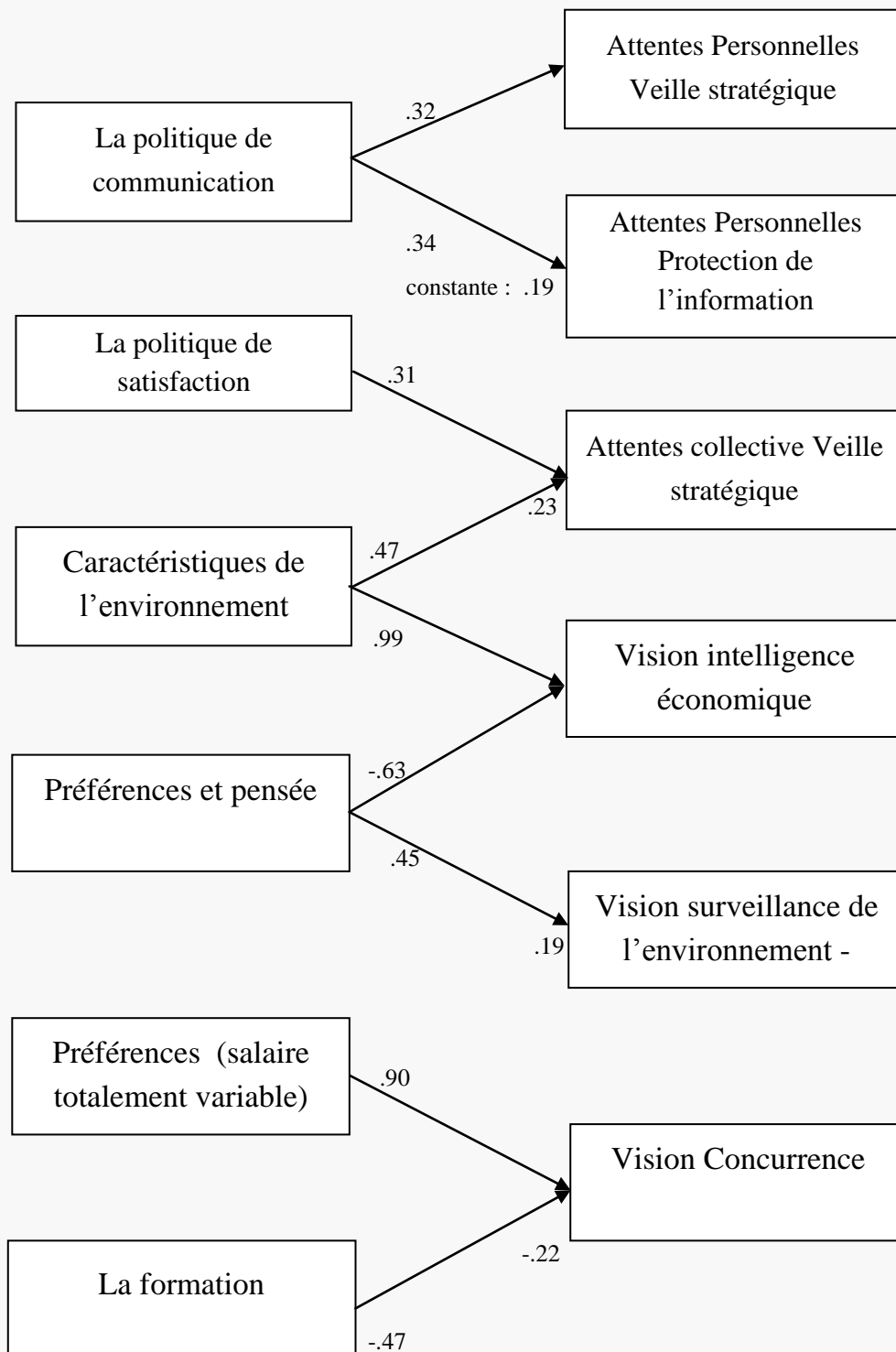


Figure 35 : Résumé de modélisation de l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'intelligence économique

Après avoir présenté le modèle examinant l'effet des politiques de ressources humaines sur les éléments de l'intelligence économique séparés, nous allons

présenter un modèle globale qui met en évidence la relation entre ces deux grandes activités dans leur ensemble. Cette étape est le résultat d'une analyse réalisée moyennant la méthode d'équation structurelle par le biais d'une analyse factorielle confirmatoire. Cette méthode nous a permis aussi d'examiner l'effet des facteurs démographiques sur le modèle de la recherche.

3.2.6. Le modèle globale de la recherche :

Le modèle, résultat de l'étude, a été acquis moyennant une analyse factorielle confirmatoire réalisée avec Amos SPSS 18 (voir figure ci-après).

La phase précédente a permis d'étudier l'impact des politiques de ressources humaines groupées sur les éléments de l'intelligence économique séparés.

La présente phase permet d'examiner l'effet des politiques de ressources humaines groupées sur les éléments constituant l'intelligence économique groupés aussi, et ce tout en prenant en considération l'effet de la synergie existant entre les éléments de l'intelligence économique.

Ce modèle démontre que les politiques de ressources humaines ont un effet significatif sur les différents éléments constituant l'intelligence économique.

Le coefficient de corrélation, reliant l'intelligence économique à la gestion de ressources humaines, est de 0.51 et est positif. Ce résultat confirme les résultats précédents et démontre que l'efficacité de l'activité d'intelligence économique est liée à l'efficacité du système des ressources humaines.

Ces résultats prouvent aussi que les facteurs démographiques exercent un impact sur le modèle, et précisément sur l'intelligence économique.

Les indices de validité suivant nous ont permis de valider le modèle :

- Le CMIN : 280.72
- Le DF (degree of freedom ou degré de liberté): 183
- CMIN/DF : 1.53 (<3)
- LE CFI : 0.91 (0.90)
- LE RMSEA : 0.07 (<0.08).

Le ratio CMIN/DF est inférieur à 3, le CFI est supérieur à 0.9, et le RMSEA est inférieur à 0.08. Ce sont des ratios qui permettent d'étudier la validité du modèle de la recherche et, de ce fait, de confirmer les relations de causalité existantes entre ses éléments. Dans notre cas, ces indices confirment la relation de causalité existante entre l'intelligence économique et la gestion de ressources humaines, c'est-à-dire la relation qui relie l'efficacité de l'intelligence économique à l'efficacité des politiques de ressources humaines.

Ce modèle nous a permis de conclure, par conséquent, que les éléments constituant l'activité de l'intelligence économique sont influencés par le système de ressources humaines du secteur. Si ce dernier est efficace, l'intelligence économique est efficace aussi.

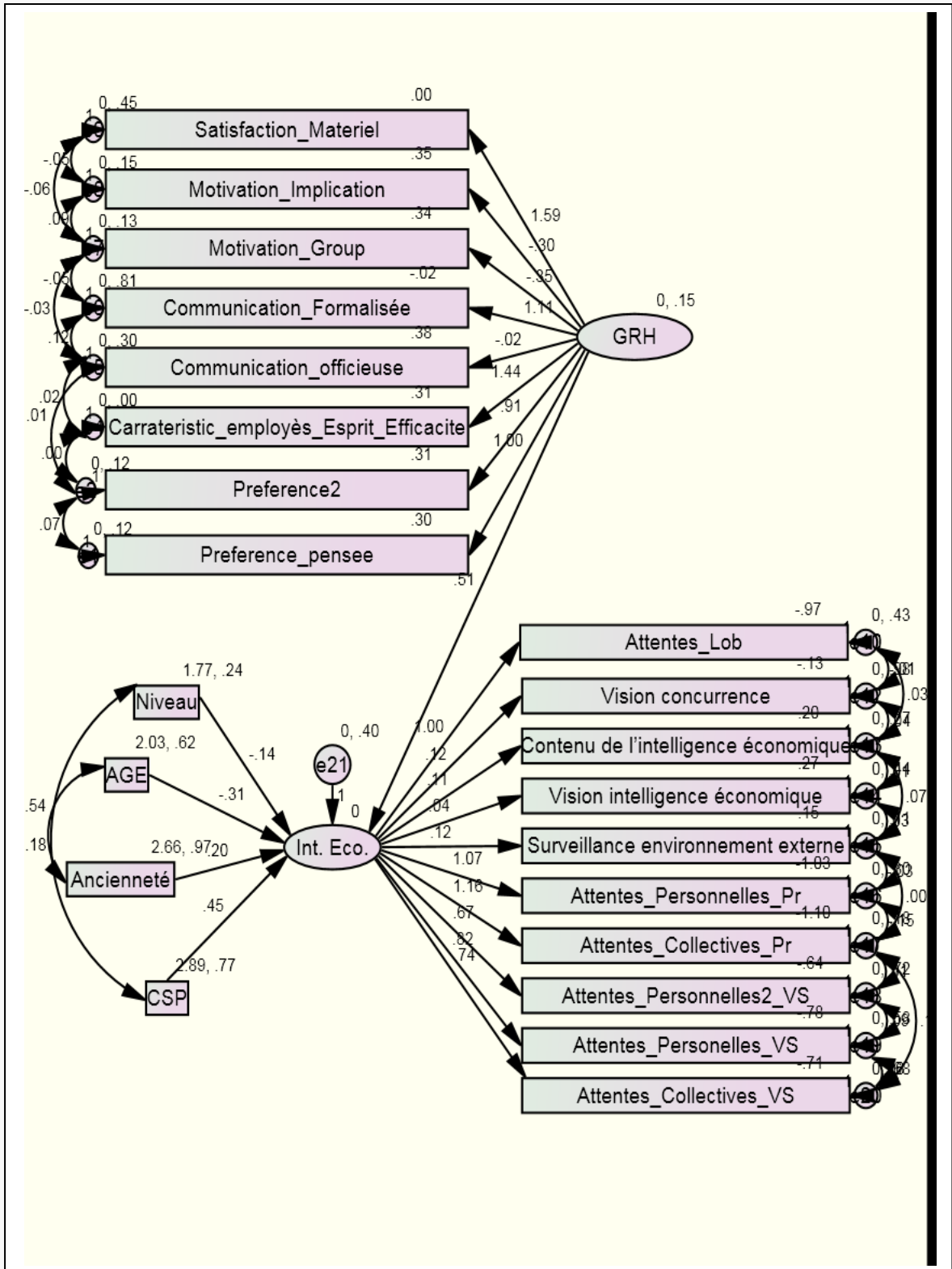


Figure 36 : Le modèle de la recherche « l'impact des politiques de ressources humaines sur intelligence économique »

CONCUSION GENERALE

A la lumière des études théoriques, et à l'issue de notre travail, nous allons apprécier les résultats de cette recherche ; mettre en évidence sa contribution ; identifier ses limites ; et en fin indiquer les voies de recherches futures.

Appréciation des résultats :

Nous avons supposé que les politiques des ressources humaines ont un effet significatif sur l'intelligence économique. Nous avons posé pour ce faire quatre questions examinant cette relation.

La première question examine l'impact des politiques de ressources humaines sur les attentes des employés des activités de veille stratégique, de protection de l'information et de l'influence. Les résultats ont démontré que certaines politiques de ressources humaines ont un effet significatif sur les attentes de l'intelligence économique.

Le premier résultat est représenté par l'équation suivante :

Equation 1 : Les attentes collectives de la veille stratégique = 0.31 Satisfaction - 0.47 Caractéristiques des employés + 0.23.

Il démontre que la satisfaction et la vision constituée sur les employés (leurs caractéristiques, ou l'environnement interne) influe sur les attentes –collective- des employés liées à la veille stratégique.

Cela démontre que la satisfaction des travailleurs, assurée par des éléments matériels (salaire, conditions de travail,...), permet de renforcer leurs attentes, du type collectif, en matière de veille stratégique. Cela est expliqué par l'effet de l'équilibre physiologique sur les attentes (traduisant l'espoir et le futur). Le déséquilibre physiologique aura, par conséquent, un impact négatif sur les attentes des travailleurs, leur espoir et influence leur vision du futur et crée une démotivation, chose confirmée par l'étude du modèle de satisfaction et de motivation présenté dans le chapitre un de cette partie d'étude.

La relation inversive, existante entre les caractéristiques de l'environnement interne et les attentes collectives de la veille stratégique, démontre que les travailleurs trouvant l'environnement interne efficace et que les collaborateurs disposent des caractéristiques nécessaires au développement de l'entreprise, n'ont pas d'attentes de cette activité. C'est-à-dire puisque l'on est

satisfait des caractéristiques des collaborateurs, on trouve que le recours à la veille stratégique n'a pas d'effet -positifs- significatif sur les besoins des travailleurs. Ce résultat consiste à relier le développement des caractéristiques de l'environnement interne à la réussite de l'activité de la veille stratégique et son impact sur les besoins des travailleurs. On n'attend pas, car cette activité n'est pas devenue nécessaire.

Le deuxième résultat démontre que la communication formelle au sein du secteur influe sur les attentes personnelles de la veille stratégique, selon l'équation suivante :

Equation 2 : Les attentes personnelle de la veille stratégique = 0.32 Communication Formelle + 0.19

Ce résultat est expliqué par l'effet de la communication sur la motivation qui renforce les attentes des travailleurs, d'une part (la démotivation influe négativement sur les attentes), et par l'effet de la disponibilité de l'information nécessaire qui permet de connaître l'environnement interne et externe de l'entreprise, d'autre part. Cela assure un équilibre informationnel permettant à l'individu de connaître les différents éléments nécessaires au projet –de veille stratégique- ce qui renforce ses attentes.

Le troisième résultat lié à cette question démontre la communication formelle a un effet sur les attentes personnelles de la protection de l'information. L'équation suivante met en évidence cette relation :

Equation 3 : Les attentes personnelles de la protection de l'information = 0.34 Communication Formelle.

Ce résultat est expliqué aussi par l'effet de la communication sur les attentes des collaborateurs correspondant à l'activité de protection de l'information.

Une communication efficace influe sur la motivation des collaborateurs (motivation par l'information) et, par conséquent, sur leurs attentes, et assure la disponibilité d'informations nécessaires à l'adhésion à ce projet, ce qui permet de renforcer leurs attentes.

La deuxième question de l'étude examine l'impact des politiques de ressources humaines sur la vision constituée par les employés sur la surveillance de l'environnement externe.

Le résultat lié à cette question démontre que les préférences des travailleurs liés au système de rémunération variables ont un impact sur la surveillance de l'environnement externe. L'équation suivante démontre cette relation :

Equation 4 : La surveillance de l'environnement externe = 0.45 préférence et pensée +0.19

Cette relation est expliquée par le lien existant entre le salaire variable, la concurrence interne, et la concurrence externe. Préférer un salaire incluant une partie variable correspond à la création d'une concurrence interne justifiée par la volonté de faire face à la concurrence externe, ce qui impose la surveillance de l'environnement externe.

La troisième question de cette étude examine l'impact des politiques de ressources humaines sur l'intelligence économique.

Le premier résultat lié à cette question démontre que la vision constituée sur les employés (ou environnement interne) et les préférences des employés liées au système de rémunération variable ont un effet significatif sur la vision constituée sur l'intelligence économique par les employés. Cette relation est démontrée par l'équation suivante :

Equation 5 : La vision constituée sur l'intelligence économique = 0.99 Caractéristiques employés - 0.63 préférences

On peut expliquer ça par le rôle de l'intelligence économique dans le développement de l'environnement interne. C'est-à-dire qu'on doit avoir recours à l'intelligence économique dans le cas où les travailleurs ne disposent pas des caractéristiques nécessaires. Ces derniers trouvent aussi l'intelligence économique illégale car influencé par la stabilité interne liée aux caractéristiques de flexibilité, le travail en groupe, la communication interne, la productivité, la préparation à la concurrence, existantes ; ils craignent que cette activité touche à ces valeurs (l'environnement interne est bien : communication, flexibilité, voire prise de conscience des effets la concurrence,.. pourquoi introduire

cette activité ? Ces valeurs vont être influencées certainement, donc l'intelligence économique est illégale (car elle touche à ces valeurs). L'action qu'on doit entreprendre ici doit s'appuyer sur la notion de l'intelligence économique comme activité au service de l'entreprise et son environnement interne.

La quatrième question de cette recherche examine l'effet de la politique de formation et les préférences des employés liées au système de rémunération variable sur la vision constituée sur la concurrence. Les résultats démontrent que ces politiques de ressources humaines ont un effet significatif sur la vision constituée sur la concurrence. Cette relation est démontrée par l'équation suivante :

Equation 6 : La vision constituée sur la concurrence = -.47 formation + 0.9 préférences - 0.22

Ce résultat peut être expliqué par l'effet de la formation sur le comportement des travailleurs. Cela signifie que des actions de formation ont expliqué aux travailleurs que la concurrence est une menace (cela en supposant que les travailleurs qui n'ont pas estimé la politique de formation, soit n'ont pas été formés, soit ont été mal formés où les messages n'ont pas été reçus).

La dernière question de cette recherche vise à démontrer l'effet exercée par les facteurs démographiques sur le modèle de la recherche examinant la relation entre les politiques de ressources humaines et Intelligence économique » ?

Les résultats du modèle globale de la recherche démontrent que les facteurs démographiques, à savoir le niveau d'instruction, l'âge, l'ancienneté, et la catégorie socioprofessionnelle ont un effet sur le modèle. Ces facteurs exercent un effet sur le facteur intelligence économique figurant dans le modèle. Cela prouve que les éléments constituant l'intelligence économique sont influencés par les facteurs démographiques.

La relation inversive entre le niveau d'instruction et l'intelligence économique démontre que tant que le niveau augmente tant que les attentes en intelligence économique, la vision sur l'intelligence économique, et les autres éléments, diminuent. Cette relation est faible car le coefficient de corrélation est faible (-,14).

Cependant, la relation inversive entre l'âge et les éléments de l'intelligence économique est considérable dont le coefficient est de -,34. Cela démontre que les personnes les moins âgées influent plus sur le modèle, et sur l'intelligence économique plus précisément. Cela s'explique par l'effet de l'âge sur les activités de l'entreprise qui ne peut être négligé.

Les résultats du modèle démontrent aussi que les personnes les plus anciens influent plus sur le modèle. Cela s'explique aussi par l'effet de l'ancienneté que l'entreprise en générale et ses activités.

Elles démontrent aussi que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée influe positivement sur l'intelligence économique et sur le modèle. Cela est expliqué par l'effet de variation de cet élément sur les activités de l'entreprise.

Le résultat de la recherche : Le modèle globale de la recherche relie l'efficacité de l'intelligence économique à l'efficacité du système de ressources humaines. Plus le système de ressources humaines est efficace, plus l'activité de l'intelligence économique est efficace. Autrement dit, le secteur ne peut développer une activité d'intelligence économique efficace, à travers la création d'une culture pertinente en la matière (qui passe par l'amélioration de la vision constituée sur la concurrence, la surveillance, l'intelligence économique, et l'implication des employés moyennant le renforcement de leurs attentes en l'intelligence économique), sans disposer d'un système de gestion de ressources humaines développé qui inclut les politiques de satisfaction, de motivation, de formation, de communication efficaces, et qui assure un environnement interne préparé.

Ces résultats sont conformes aux études précédentes, et particulièrement celle de(a rajouter) qui a démontré que l'efficacité du système d'intelligence économique est lié systématiquement à l'efficacité du système de ressources humaines.

Contribution de la présente étude

Nous rappelons que notre étude vise à :

- Démontrer que l'efficacité de l'activité d'intelligence économique est liée à l'efficacité du système de ressources humaines. C'est le premier apport ;
- Connaitre comment l'intelligence économique est lié à la Gestion de ressources humaines. Autrement dit, quels éléments de ressources humaines influent sur quels éléments de l'intelligence économique et comment.

Cette deuxième phase représente l'apport principal de notre travail de recherche. C'est en fait, la vérification des hypothèses qui supposent que l'intelligence économique est liée à la gestion de ressources humaines en termes d'efficacité.

La présente étude a permis donc, à travers les analyses de régressions linéaires et l'analyse factorielle confirmatoire, de confirmer la relation de causalité existante entre ces deux activités. Elle permet aux chercheurs aussi de connaître comment la gestion de ressources humaines influence l'intelligence économique et avec quels éléments et quels types de relations.

L'étude a permis aussi de confirmer l'effet exercé par les facteurs démographiques sur la relation entre l'intelligence économique et la gestion de ressources humaines.

Cela permettra, éventuellement, aux chercheurs de tester ce modèle dans le même secteur, ou dans d'autres secteurs, et d'en trouver les causes en utilisant le même type, ou d'autres types d'analyse.

Implications managériales

Les résultats empiriques démontrent que les politiques de ressources humaines, à savoir la politique de motivation et de satisfaction, la communication, et la formation ainsi que l'état et la vision des travailleurs constituée sur l'environnement interne (les collaborateurs) influent sur l'efficacité de l'intelligence économique, et plus précisément sur les attentes en intelligence économique (veille stratégique, protection de l'information, l'influence

et la persuasion), la vision constituée sur l'intelligence économique, la surveillance de l'environnement externe, et sur la concurrence. Les organisations qui visent à mettre en place un système d'intelligence économique efficace permettant de faire face à la concurrence, sont sensés développer leur système de gestion de ressources humaine. Ce dernier permet particulièrement de créer une culture d'intelligence économique. Cela aura un impact direct sur l'implication des travailleurs dans ce système. Ces organisations doivent, pour ce faire, développer un système de motivation qui assure la satisfaction des travailleurs sur le plan matériel et psychologique afin de pouvoir mieux les impliquer. Ils doivent aussi améliorer leurs politiques de communication interne afin d'assurer le transfert d'informations nécessaires, et leur politique de formation étant nécessaire pour améliorer la vision et les compétences des travailleurs en la matière.

Une approche managériale assurant l'équité à travers ses politiques de ressources humaines et l'écoute efficace permet de réaliser un changement interne important tant au niveau des comportements qu'au niveau des compétences, qui sont nécessaires pour l'intelligence économique. Il permet de créer un sentiment de confiance (Whitener et al, 1998), d'adhésion, et de motivation naissant de l'intérêt et la valeur que donne l'organisation à ses travailleurs.

La mutation que connaît le secteur public des télécom en Algérie avec l'introduction des nouvelles technologies représente une opportunité, voire une nécessité, pour le développement des politiques de ressources humaines de façon à les rendre au service de l'intelligence économique.

La direction des recherches futures

Bien que cette étude démontre que certaines politiques de ressources humaines influent sur le succès de l'intelligence économique dans sa phase d'installation notamment, et met en évidence le mécanisme global qui assure cette relation, elle ne permet pas de connaître la manière d'influence des différentes variables – ou politiques- de ressources humaines sur les éléments de l'intelligence économique. Comme le modèle présenté qui a examiné cette relation ne passe pas à cette dimension, nos recherches futures devront porter sur les points suivants :

- Savoir comment et pourquoi la motivation et la satisfaction influent sur l'intelligence économique ;

- Savoir comment et pourquoi les politiques de communication influent sur l'intelligence économique ;
- Savoir comment et pourquoi la politique de formation influent sur l'intelligence économique ;
- Savoir comment et pourquoi les caractéristiques de l'environnement interne influent sur l'intelligence économique ;
- Les recherches futures doivent aussi porter sur la manière permettant de maintenir une activité d'intelligence économique efficace moyennant les politiques de ressources humaines.

Les limites de l'étude

Les résultats de cette étude peuvent souffrir de certaines limites.

Le nombre de répondant, bien que certains auteurs le considèrent comme suffisant sous certaines conditions (voir validité de l'instrument de satisfaction et de motivation), reste peu élevé, ce qui a influencé probablement sur les résultats où les analyses ont rejeté un nombre important d'hypothèses (voir chapitre discussion des résultats).

L'étude a été réalisée dans un certain secteur unique (le secteur public des télécoms en Algérie), ce qui rend les variables de contrôle plus élevées (le secteur Etat et privé, le secteur d'activité, le pays). Un modèle plus efficace doit être testé en dehors de ces variables.

Aussi, les réponses peuvent être influencées par la méconnaissance des travailleurs des différentes activités de la fonction ressources humaine, et de l'intelligence économique.

Malgré ces limites, les résultats de la recherche ont contribué à l'extension de la littérature en matière de facteurs influençant le succès de la mise en place de l'intelligence économique.

La présente étude a contribué à l'enrichissement de la littérature en matière de facteurs influençant le succès de la mise en place de l'intelligence économique. Elle a permis d'examiner empiriquement l'impact des différentes politiques de ressources humaines, à savoir la motivation et la satisfaction, la formation, la communication, et les caractéristiques de l'environnement externe, sur les éléments liés à la création de l'intelligence économique, à savoir les attentes des travailleurs liées à la mise en œuvre de l'intelligence économique, la vision des

travailleurs constituée sur la surveillance de l'environnement externe, l'intelligence économique et la concurrence. Elle a permis aussi de confirmer l'impact de certains facteurs démographiques sur la relation existante entre ces deux grandes activités.

En plus, cette étude a démontré que les attentes les plus importantes des travailleurs liés à la mise en œuvre de l'intelligence économique ne sont pas de nature individuelle, mais plutôt collective (le développement du pays, du secteur des télécoms en Algérie, et des services rendus au client).

BIBLIOGRAPHIE

1- Références en langue française

- Articles :

AMOS D., « l'intelligence économique et les systèmes d'information : Problématique et approche de solution », Equipe SITE-LORIA, www.loria.fr, sd, Vandoeuvre, France.

BEUZIT P., « La recherche au cœur de la stratégie de la firme, L'exemple de Renault », *l'Ecole de Paris*, 20 octobre 1999, www.ecole.org.

BRETON P. Et PROULX S., « La société de l'information, notion essentielle : paradigme informationnel », www.boson2x.org, 3 avril 2003.

COURRIER DU GRAND PARIS, « Intelligence économique et lobbying / « L'intelligence économique, un enjeu de compétitivité », www.ccip.fr, Avril 2005.

« Evaluer les documents », *bibliologique universitaire Evry Val d'Essonne*, trad. BU Evry de : DIBBLE M., Evaluating Sources, university of South Florida, Octobre 15, 1998 [en ligne]: <http://www.lib.usf.edu/~mdibble/eval.html>.

FROCHOT D., « De la société d'information à l'industrie culturelle », www.les-infostrategies.com, Septembre 2000.

FROCHOT D., « Méthodologie de recherche d'information », www.les-infostrategies.com, 16 février 2006.

FROCHOT D., « Mettre en place un dispositif de veille », www.les-infostrategies.com, 17 juin 2006.

FROCHOT D., « Théorie de l'information », www.les-infostrategies.com, décembre 2003.

GIRAUDET P., « Patron d'entreprises publiques ou de l'art de la résistance », *l'Ecole de Paris*, séance du 3 février 1995, compte rendu rédigé par P. Lefebvre, www.ecole.org.

HARBULOT C. et Baumard P., « Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donnée stratégique », *Cinquième conférence annuelle de l'Association International de Management Stratégique*, 14 mars 2006.

HARBULOT C. et Baumard P., « Perspective historique de l'intelligence économique », *Revue de l'intelligence économique*, N°1, 1997.

Institut Atlantique d'Aménagement des Territoire (IAAT), « La veille stratégique, du concept à la pratique : Note de synthèse », *www.iaat.com*, Juin 2005.

KNAUF A. et AMOS David, VERS, « Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiare dans le processus d'intelligence économique : ingénierie des systèmes de veille », *Equipe SITE-LORIA*, *www.loria.fr*, sd., Vandoeuvre, France.

KOHLER F., « Collecte de données », *www.statcan.ca*, sd.

LARBI A., 'Contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale Cas de NAFTAL', mémoire de fin d'étude, sd., *Centre de Recherche sur l'Information Stratégique et Technique d'Alger*, *www.memoireonline.com*

LEMOIGNE J-L., « Modéliser et comprendre les comportements des socio-économique : une question pratique », sd, version anglaise : *www.eaepe.tuwien.ac.at/downloads/moigne2.pdf*

LESCA H. et al. « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : proposition d'un modèle conceptuel première validation », *www.esse.grenet.fr*.

LUCAS D., « Introduction à l'intelligence économique et stratégie : Vers un nouveau paradigme de l'interaction concurrentielle », *Laboratoire de recherche en sciences de gestion Panthéon Assas*, université de Paris II, Février 2001.

MEDEF, « Guide pratique : intelligence économique et PME », *www.medef.fr*, Mars 2005.

MEISSONIER dir., « NTIC et processus de décision dans les réseaux des PME-PMI », *Centre d'étude et de recherche dur les organisations et la stratégie*, Institut d'administration des entreprises, université de droit, d'économie et des sciences d'AIX Marseille, W.P. n° 561, Décembre 1999.

MICU R-C., « La contribution des managers à l'acquisition d'un avantage concurrentiel par la compagnie. Une étude fondée sur le concept d'action collective », *www.aims.com*, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 Juin 2003.

ROHRBECK R., « Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG, Deutsche Telekom Laboratories,

www.aims.com, XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 Juin 2007.

ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPOY E. & EL AKREMI A. : *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion* – Paris, Economica coll. Gestion, 2002.

UFC, « La formation de l'intelligence économique une nécessité pour les entreprises algériennes », synthétisé par HAMADI S., www.lemaghrebdz.com.

- Ouvrages :

ATAMER T. et CALORI R., *diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 1998.

AUBERT N., *diriger et motiver : art et pratique du management , organisation* Eds, s.l., 2005.

BAUMARD PH., *stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, Paris, 1991.

BEAUD M., *L'art de la thèse*, Casbah, Alger, 1999, 2005, La Découverte, Paris, 2003.

DAYAN A., *Manuel de gestion*, ellipse, Paris, 1999.

DE GUERNY et DELBES : *gestion concurrentielle*, INC.

ESSONO J.M., *Précis de linguistique générale*, édition l'Harmattan, Paris, 1998

GAUTHY S.M. et VANDERCAMMENE M., *Etude de marchés Méthodologie et outil*, Boek Université, imprimé en Belgique, Paris, 1998.

GIANNELLONI J-L. et VERNETTE E., *Etude de marché*, Vuibert, Paris, 1995.

GUDJE N. et al., *Le control de gestion*, édition d'organisation, Paris, 2000.

Groupe HEC, Département stratégie et Politique d'entreprise, *Politique générale de l'entreprise : Strategor*, Dunod, Paris, 2005.

HAMADOUDHE A., *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, les éditions Chihab, Alger, 1997.

LASARY, *La stratégie d'entreprise*, imprimé à compte d'auteur.

LEMOIGNE J-L. et CARRE D., *Auto-organisation de l'entreprise : 50 propositions pour l'autogestion*, les éditions de l'organisation, Paris, 1977.

LE MOINE C., *Informatique de gestion : organisation du système d'information de gestion* Foucher, Paris, 2001.

MARTINET B. et RIBAUT J-M., *La veille technologique, concurrentielle et commerciale (source, méthodologie, organisation)*, les éditions d'organisations, Paris, 1989.

M. E. PORTER, *choix stratégique et concurrence*, 1980.

REIX R., *Système d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris, 2000.

SIMON H.A., *Administration et processus de décision*, Paris Economica, 1983, tard.

DAUZAT P.E. de: *Administrative behaviour: a study decision-making process in Administration Organisation*, The free Press, a Division of Macmillan Publishing co., Inc, New York.

THIETART R-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2003.

TILLE Y., *Théories de sondage : échantillonnage et estimation en population firmes*, Dunod, Paris, 2001.

WARD M., *50 techniques essentielles de gestion*, De Vecchi S.A, Paris, 1998, trad. par LERAY M-B., Published by Publishing limited, Gower House, Croft Road, Aldershot, Hampshire GU11 3HR, England, Gower, Old Post Road, Brookfield, Vermont 05036, USA.

- Thèses :

BOUKROUH A., *pratiques de l'intelligence économique Et leur impact sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie*, thèse de doctorat, EHEC Alger, sd., 250 P.

FEKIR S., l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise, état de la question et pratique en Algérie, étude empirique, thèse de magister, sciences commerciales, EHEC Alger, 2008, 187 P.

Gaël GUEGUEN, environnement et management stratégique des pme : le cas du secteur internet, thèse de doctorat, Sciences de gestion, Groupe des disciplines Sciences de gestion, l'université Montpellier 1, 2001, 589 P.

Louis MULOTTE, Modes de lancement de nouveaux produits et Position concurrentielle. Le cas de l'industrie de la construction aéronautique (1944 – 2000), thèse de doctorat, sciences de gestion, HEC paris, 2007, 441 P.

Nadège GUNIA, La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, thèse de doctorat, sciences de gestion, université Toulouse 1 – sciences sociales, école doctorale des sciences de l'entreprise, 2002, 383 P.

Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat, Sciences de l'information et de la communication, université Nancy 2, 2004, 218 P.

- Séminaires :

BOUKRARA A., CHALA R., *Vers un modèle Algérien d'intelligence économique: bilan des actions menées 2005-2014*, séminaire international sur l'intelligence économique, 21 et 22 mai 2014, Ecole des Haute Etude Commerciales, Alger.

2- Références en langue anglaise

- Articles :

ANDERSON J. C., GERBING D. W. ‘Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach’, *Psychological Bulletin*, Vol 103-3, May 1988, pp. 411-423.

BOETTCHER, R., WELGE M.K., ‘Strategic information diagnosis in the global organization’ , *Management Information Review*, Vol. 34, No.1, 1994.

BOUTHILLIER T. and JIN T., “Competitive Intelligence Professionals and their Interactions with CI Technology: A Research Agenda”, *Special SCIP04 Conference Issue*, Spring 2005, vol. 3, N° 1, edit. By Dishman C. and E. Prescott, pp. 41-53.

CAVALCANTI E.P., “The Relationship between Business Intelligence and Business Success”, *Journal of Competitive Intelligence and Management, Special SCIP04 Conference Issue*, Spring 2005, vol. 3, N° 1, edit. By Dishman C. and E. Prescott, pp. 6-15.

COMAI A., “Global Code of Ethics and Competitive Intelligence Purpose: an Ethical Perspective on Competitors”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Spring 2004, vol. 2, N° 1, edit. By Dishman C. and E. Prescott, pp. 25-40.

DAVID J. W. et al., ‘Minnesota Satisfaction Questionnaire’, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1966.

DISHMAN P. and FLEISHER C., “Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 1 (1997- present)”, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Spring 2003, vol. 1, N° 1, edit. By Dishman C. and E. Prescott, pp.13-27.

EHMKE and al., “Industry Analysis: The Five Forces”, *Purdue University, Agriculture Innovation and Commercialization Center*, www.ces.purdue.edu/hew.

EVANS M. H. and al., ‘Course 12: Competitive Intelligence (Part 1 of 2)’, *Excellence in Financial Management*, sd., www.exinfm.com

FEHRINGER D. and al., ‘State of the Art: Competitive Intelligence: a competitive Intelligence Foundation Research Report 2005-2006, Executive Summary’, *SCIP & Cipher*, www.scip.org/foundation.

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Developing an Intelligence System', GIA White paper 1/2005, www.markintell.com

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Global Market Intelligence Survey 2008', GIA White paper 2/2008, www.markintell.com

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Intelligence Product Development', GIA White paper 2/2006, www.markintell.com.

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Introduction to Competitive Intelligence', GIA White paper 2/2006, www.markintell.com

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Introduction to Strategic Intelligence', GIA White paper 2/2004, www.markintell.com

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Key Success Factors of Competitive Intelligence', GIA White paper 4/2004, www.markintell.com.

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Market Intelligence for Innovation & Product life cycle- Case examples', GIA White paper 3/2008, www.markintell.com.

Global Intelligence Alliance (GIA), 'Market Intelligence for Sales and Marketing- Case examples', GIA White paper 3/2008, www.markintell.com.

Global Intelligence Alliance (GIA), 'MI for the Strategic Planning Process- Case Examples', GIA White paper 1/2008, www.markintell.com

Hannon, John M., The nexus between human resource management and competitive intelligence: an international perspective, *Management international review*, V 37, 1997.

HANNULA M. and PIRTTIMAKI V., "Cube of Business Information", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Special SCIP04 Conference Issue, Spring 2005, vol. 3, N° 1, edit. By Dishman C. and E. Prescott, pp. 34-40.

HANSSON S. O., 'Decision Theory: A Brief Introduction', *Department of Philosophy and the History of Technology, Royal Institute of Technology (KTH)*, Stockholm, 19/08/1994, revision: 23/08/2005.

IM AWARDG, 'Case studies: The 2003 Information Management Project Awards, Case study V: BT exact: Intelligent Business Analytics- Turning Data into Business Benefit', *Henry Stewart Publications*, 2004, vol. 12, 1, pp. 55-79 Database Marketing & Customer Strategy Management.

- KERLINGER F. N., HOWARD B. L. ,‘Foundations of Behavioral Research. Front Cover.’ , *Harcourt College Publishers*, 2000 - Psychology – p. 890.
- LUHN. H. P., A Business Intelligence System, *IBM Journal*, October 1958, pp. 314-319.
- MASLOW A., ‘A theory of human motivation’, *Psychological Review*, vol. 50, 1943.
- MILLER S. H., ‘Competitive Intelligence – An Overview’, *Competitive Intelligence Magazine*, www.scip.org
- MOCKLER R. J., ‘Strategic Intelligence System: Competitive Intelligence System To Support Strategic Management Decision’, *SAM Advanced Management Journal*, Winter 1992.
- MONTGOMERY D.B. & WEINBERG C. B., ,Toward Strategic Intelligence Systems’, *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall 1979, pp. 41-52.
- NICKOLS F. W., ‘Strategic Decision Action’, www.nickols.us, 2005.
- PINTO S. and LUIS, ‘Asymmetries in information processing in a decision theory framework’, *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, MPRA Paper N° 3146, November 2007, 03:00, www.mpra.ub.uni-muenchen.de/3146/
- PRASSAD A., History, Culture & Five Forces Model’, www.imi.edu, July 2006.
- ‘Project Tools Introduced’, February 2008, 01:32, *Markintell.com*
- ROUACH D. & SANTI P., ‘competitive intelligence adds value : 5intelligence attitude’, *European Management journal*, 2001, 19-5, October, pp.. 552-559.
- RYAN C., ‘Knowledge is Power: Utilizing CI to Improve Strategic Planning’, www.tminternational.com
- RYAN C., ‘Soaring to New Heights: American Airlines’ Rise in Management and Engineering operations’, *Competitive Intelligence Magazine*, SCIP, 2006, vol. 10, N° 5, September- October 2007, www.scip.org
- RYAN C., ‘The Bas New Bearers: Effective Managing “Negative” Competitive Intelligence’, *Competitive Intelligence Magazine*, SCIP, 2006, www.scip.org.
- SCARPELLO VIDA, & CAMPBELL J. P. ‘Job satisfaction: Are all the parts there?’, *Personnel Psychology*, 1983, 36, pp. 577-600.

SCIP, 'Competitive Intelligence professionals Salary Survey Report', 2003, vol. 4
www.scip.org.

SERVICE R. W., 'The Development of Strategic Intelligence: A Management Perspective', *International Journal of Management*, vol. 23 N° 1, March 2006, pp. 61-76.

SHEILA Wright and al., Special Issue on Country-Specific Competitive Intelligence, Competitive Intelligence through UK Eyes, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Summer 2004, www.scip.org.

SHEILA Wright and al., Special Issue on Country-Specific Competitive Intelligence, Competitive Intelligence in Germany, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Summer 2004, www.scip.org.

THIEME J., 'Guide to Establish a Market & Competitive Intelligence Function in your Organization', June 1, 2006, 04:27, www.markintell.com

TAYLOR F. W., 'The Principles of Scientific Management', *Harper & Brothers*, 1911.

TYSON B., 'introduction de competitive intelligence', *the competitive intelligence center*, september 2011.

VROOM, V. H., 'Work and motivation', *New York: Wiley*, 1964.

WRIGHT S. and al., 'Competitive Intelligence through UK Eyes', Summer 2004, vol.2, N° 4, pp. 68-87, www.scip.org

- Ouvrages :

HELLIRIEGEL D., SLOCUM. WOODMAN R.W, *Organisational behaviour*, 1989.

KLINE R.B., *Principle and practice of structural equation modelling* – New York - Guilford Press, 2005.

NUNNALLY J. C., *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1978.

Thèses :

ANGELOS Alexopoulos, Social Relations, Human Resource Management, and Knowledge Transfer in Work Organisations: Toward an Integrated Approach, thèse de doctorat en BA, MSc., Dublin City University, Business school, 2008, 261 P.

ELLEN CAROLINE martins, identifying organisational and behavioural factors that influence knowledge retention, thèse de doctorat, information sciences, university of south africa, 2010, 401 P.

EMMANUEL YAKUBU M. Seidu, Human resource management and organizational performance Evidence from the retail banking sector, thèse de doctorat, Aston university, 2001, 228 P.

RICHARD de Rozario, Competitive Intelligence — an ontological approach, thèse de doctorat, Department of Philosophy, The University of Melbourne, 2009, 252 P.

3- Références en langue arabe

● كتب:

حسن علي الزغبى, نظم المعلومات الاستراتيجية, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان- الأردن, 2005, ط 1.

مؤيد سعيد السالم, أساسيات الإدارة الاستراتيجية, الدوحة , دار وائل للنشر و التوزيع.

● مقالات:

كمال رويبح, دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: قسم الطرق الكمية و نظم المعلومات, كلية العلوم الادارية, www.cab.edu.kw, دراسة ميدانية.

Table des matières

Remerciements.....	i
Sommaire	ii
Liste des figure.....	vi
Liste des tables.....	ix
Introduction générale.....	1
Contexte de l'étude	3
Définition des concepts utilisés.....	14
<i>La gestion des ressources humaines.....</i>	<i>14</i>
<i>L'intelligence économique.....</i>	<i>16</i>
Problématique et hypothèses.....	18
Objectif de l'étude.....	19
Plan de l'étude.....	21
Chapitre un : l'intelligence économique et la gestion de ressources humaines : conceptions et pratiques.....	23
1.1 Introduction.....	23
1.2 L'intelligence économique.....	24
1.2.1 De l'information au système d'information.....	24
1.2.1.1 L'information.....	24
1.2. 1.2 Le système d'information.....	27
1.2.2 Notion et évolution de l'intelligence économique.....	36
1.2.2.1 Origines et genèse de l'intelligence économique.....	36
1.2.2.2 Définition et approches de l'intelligence économique.....	44

1.2.3	<i>Les composantes de l'intelligence économique</i>	50
1.2.3.1	Composantes et processus de veille.....	50
1.2.3.2	La phase de protection de l'information et d'influence.....	58
1.3	La gestion des ressources humaines.....	63
1.3.1	<i>La notion et la genèse de la gestion des ressources humaines</i>	63
1.3.1.1	La notion et les missions de la gestion des ressources humaines.....	63
1.3.1.2	La genèse et l'évolution de la gestion des ressources humaines.....	64
1.3.1.3	La gestion des ressources humaines et l'intelligence économique.....	66
1.3.2	<i>Les politiques de satisfaction et de motivation</i>	70
1.3.2.1	La théorie de motivation par la satisfaction	71
1.3.2.2	La théorie de motivation par l'accomplissement	72
1.3.2.3	La théorie de motivation et d'hygiène de vie.....	72
1.3.2.4	Les théories de processus de motivation.....	73
1.3.2.5	La satisfaction, la motivation et l'intelligence économique.....	74
1.3.3	<i>Les politiques constitutives de la gestion des ressources humaines</i>	78
1.3.3.1	La politique de formation.....	79
1.3.3.2	La notion et les typologies de compétence.....	79
1.3.3.3	L'évaluation des salariés.....	82
1.3.3.4	La formation, l'évaluation, la rémunération et l'intelligence économique.....	86
1.3.4	<i>La politique de communication</i>	90
1.3.4.1	La notion de la communication.....	90
1.3.4.2	La communication et l'intelligence économique.....	92
1.3.5	<i>L'environnement interne</i>	97
1.3.5.1	Notion et composantes de l'environnement interne.....	97
1.3.5.2	L'environnement interne et l'intelligence économique	99
1.3.6	<i>La culture d'entreprise et l'intelligence économique</i>	101
1.3.6.1	La définition de la culture d'entreprise.....	101

1.3.6.2 La culture en intelligence économique	102
1.3.6.3 L'intelligence économique dans la pratique	103
1.4 Résumé.....	109
Chapitre deux : méthodologie de la recherche.....	110
2.1 Introduction.....	110
2.2 La conception de la recherche.....	110
2.3 La démarche de la recherche empirique.....	111
2.3.1 La notion de la validité de et de la fiabilité	111
2.3.2 La démarche de l'étude empirique.....	112
2.4 L'échantillonnage et la validité externe de la recherche.....	114
2.4.1 La population.....	114
2.4.2 Les méthodes d'échantillonnage.....	114
2.4.3 L'échantillonnage.....	116
2.4.4 Les caractéristiques de l'échantillon.....	119
2.5 La fiabilité et la validité de la recherche.....	125
2.5.1 La fiabilité de la recherche.....	125
2.5.2 La validité de la recherche.....	126
2.6 L'instrument de mesure.....	130
2.6.1 la gestion de ressources humaines.....	132
2.6.1.1 la satisfaction et la motivation.....	132
2.6.1.2 la formation.....	150
2.6.1.3 la communication interne	152
2.6.1.4 l'environnement interne.....	157
2.6.2 l'intelligence économique.....	165
2.6.2.1 les attentes en intelligence économique.....	168

2.6.2.2 la vision constituée sur la concurrence et l'intelligence économique.....	186
Chapitre trois : résultats de la recherche.....	199
3.1 Introduction.....	199
3.2 Les résultats.....	201
<i>3.2.1 Gestion des ressources humaines et attentes en intelligence économique.....</i>	<i>201</i>
3.2.1.1 L'effet sur les attentes collectives de la veille stratégique.....	202
3.2.1.2 L'effet sur les attentes personnelles de la veille stratégique.....	204
3.2.1.3 L'effet sur les attentes collectives de la protection.....	207
3.2.1.4 L'effet sur les attentes personnelles de la protection de l'information.....	208
3.2.1.5 L'effet sur les attentes personnelles de l'influence.....	210
<i>3.2.2 Gestion de ressources humaines et la surveillance de l'environnement externe.....</i>	<i>211</i>
<i>3.2.3 Gestion des ressources humaines et vision constituée sur l'intelligence économique.....</i>	<i>212</i>
3.2.3.1 L'effet sur la vision intelligence économique.....	213
3.2.3.2 L'effet sur le contenu de l'intelligence économique.....	214
<i>3.2.4 Gestion de ressources humaines et vision constituée sur la concurrence externe.....</i>	<i>215</i>
3.2.5 Récapitulatif des résultats.....	218
3.2.6 Le modèle global de la recherche.....	221
Conclusion générale.....	224
Appréciation des résultats.....	224
Contribution de la présente recherche.....	229

Implications managériales.....	229
La direction des recherches futures.....	230
Les limites de l'étude.....	231
Bibliographie.....	233
Table des matières.....	244
Annexes.....	249

ANNEXES

QUESTIONNAIRE DE FIN D'ETUDE:

Ce questionnaire rentre dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences de veille stratégique, de la protection des informations et de la persuasion des collaborateurs externes au niveau des entreprises nationales (secteur des Télécom).

Nous vous remercions par avance de votre collaboration et vous prions ainsi de bien savoir qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaises réponses. Toute tentative de donner une réponse considérée "meilleure" pourra influencer les résultats.

Votre collaboration nous sera très utile.

I. La gestion de la Ressources humaines et la communication

Lisez les déclarations ci-dessous et répondez en cochant sur la ligne allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord" :

	Pas du tout d'accord	Peu d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord
A- <u>La politique de ressources humaines :</u>				
La politique des ressources humaines actuel vous assure :				
- Une rémunération suivant le rendement réel.....	_____	_____	_____	_____
- Un salaire satisfaisant.....	_____	_____	_____	_____
- Des primes de rendements satisfaisantes.....	_____	_____	_____	_____
- Des conditions de travail pertinentes.....	_____	_____	_____	_____
- Un recrutement selon les besoins réels.....	_____	_____	_____	_____
- Une évolution de carrière pertinente.....	_____	_____	_____	_____
- Un avancement selon le diplôme.....	_____	_____	_____	_____
- Un avancement selon l'expérience.....	_____	_____	_____	_____
- Une affectation selon le domaine de maitrise.....	_____	_____	_____	_____
- Des formations correspondant aux besoins de l'entreprise....	_____	_____	_____	_____
- Des formations correspondant aux demandes personnelles...	_____	_____	_____	_____
- Des formations générales (différent au domaine de travail)...	_____	_____	_____	_____
- Des formations spécifiques au poste occupé.....	_____	_____	_____	_____
- De mieux cerner vos besoins actuels.....	_____	_____	_____	_____
- De mieux cerner vos besoins futurs et attentes.....	_____	_____	_____	_____
- De vous impliquer à la gestion de l'entreprise.....	_____	_____	_____	_____
- De vous impliquer dans la définition des objectifs.....	_____	_____	_____	_____
- De vous impliquer dans l'acquisition des informations externes	_____	_____	_____	_____
- De vous impliquer dans l'acquisition des informations internes	_____	_____	_____	_____
- Une culture de groupe.....	_____	_____	_____	_____
- Solidarité efficace faisant face à la concurrence.....	_____	_____	_____	_____
- Une reconnaissance considérable.....	_____	_____	_____	_____
- Un groupe de travail agréable.....	_____	_____	_____	_____

B- La communication interne :

1. Veuillez Indiquer le moyen par le quel vous vous informez généralement en cochant sur la case qui convient :

	Pas du tout d'accord	Peu d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord
Réunions de travail (discussion de groupes).....	___	___	___	___
Discussion face à face (individuelles).....	___	___	___	___
Documents écrits officiels (notes de services,...).....	___	___	___	___
Documents électroniques officiels.....	___	___	___	___
Conversation Téléphonique.....	___	___	___	___
Collègue de travail.....	___	___	___	___
2. Vous êtes informés rapidement sur les décisions, et les nouveauautés de l'entreprise et son environnement.....	___	___	___	___
3. Vous pouvez communiquer facilement avec votre hiérarchie les informations nécessaires	___	___	___	___
4. Vous pouvez communiquer facilement avec vos collègues de travail les informations nécessaires pour l'entreprise.....	___	___	___	___

II. Environnement interne:

A. Pensez-vous que les employés de l'entreprise prouvent dans le milieu professionnel :

-un esprit de communication efficace.....	___	___	___	___
-un esprit de travail en groupe.....	___	___	___	___
-un esprit de productivité et de rendement individuel.....	___	___	___	___
-un esprit de productivité et de rendement collectif.....	___	___	___	___
-un esprit d'adaptation et une flexibilité.....	___	___	___	___
-une adoption rapide des nouveaux outils de Travail.....	___	___	___	___
-une prise de conscience des conséquences de la concurrence (éventuelle ou réelle).....	___	___	___	___
-une prise de conscience de l'obligation de se préparer à la concurrence dès maintenant.....	___	___	___	___
-Pensez vous que ces éléments sont nécessaires pour le développement de l'intelligence économique.....	___	___	___	___

B. Durant votre carrière professionnelle, préférez-vous de percevoir:

- un salaire fixe (assuré quelque soit le rendement).....	___	___	___	___
---	-----	-----	-----	-----

- un salaire qui varie en fonction de votre rendement ——— ——— ——— ———
Ou bien ;
- un salaire constitué d'une partie fixe et autre variable..... ——— ——— ——— ———

II. L'intelligence Economique :

A. Vision :

	Pas du tout d'accord	Peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. L'existence de la concurrence représente pour vous :				
-Une menace pour l'entreprise et est indésirable.....	———	———	———	———
-Une opportunité pour le développement de l'entreprise et ses services aux clients	———	———	———	———
-Une source de motivation des employés.....	———	———	———	———
-Une opportunité de Benchmark (adopter et adapter les politiques meilleurs concurrents du secteur)	———	———	———	———
2. L'Intelligence économique est pour vous :				
-Une activité de veille stratégique (activité de recherche d'informations assurée en permanence).....	———	———	———	———
-Une activité de protection de l'information.....	———	———	———	———
-Une sorte de gestion des connaissances (interne).....	———	———	———	———
-Une activité d'influence et de persuasion.....	———	———	———	———
-Une activité indispensable.....	———	———	———	———
-Une activité Facultative.....	———	———	———	———
-Une activité illégale.....	———	———	———	———
3. D'après vous, quels sont les domaines les plus importants, parmi ces derniers, que l'entreprise doit suivre et avoir des informations pertinentes et permanentes :				
Les concurrents.....	———	———	———	———
Les clients.....	———	———	———	———
Les fournisseurs.....	———	———	———	———
Les nouvelles lois.....	———	———	———	———
Les nouvelles méthodes de gestion.....	———	———	———	———
Le marché.....	———	———	———	———
Autres, précisez :	———	———	———	———

B. Attentes:

B1. La **veille stratégique** participe au développement de votre entreprise, à l’instar des entreprises les plus concurrentielles, ce qui aura, un effet positif sur votre carrière professionnelle (promotion, salaire, motivations,...). Quel est d’après vous l’impact –éventuel- de la mise en œuvre de cette activité sur les éléments suivants (salaire, conditions de travail,...):

(Toute non-réponse sera considérée comme « *aucun effet prévu* »).

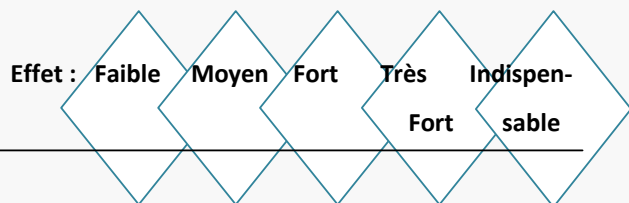
Effet :	Faible	Moyen	Fort	Très Fort	Indispensable
1. L’amélioration de votre salaire (et primes).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. L’amélioration des conditions de travail et les services sociaux.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Le développement de votre carrière professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Votre estime et reconnaissances de l’entreprise à vous.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Votre appartenance à un milieu de travail adéquat.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Votre pouvoir atteint au milieu du travail.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Votre Accomplissement et travail personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Le travail de votre équipe.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. la qualité des formations assurées par l’entreprise pour vous.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Formations payées par vous-même et autorisées par l’entreprise.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. l’efficacité de la communication au sein l’entreprise.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Votre participation à la gestion de l’entreprise (propositions,...).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. L’expression de vos besoins de façon plus aisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Le renforcement de votre culture et valeurs.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. L’esprit de votre équipe de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. les possibilités de manager une équipe agréable et efficace.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Votre performance et rendement individuel.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Le rendement de votre équipe dont vous gérer.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. L’amélioration des services rendus aux clients.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Le développement du secteur des Télécommunications.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Le développement du pays.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Autres Eléments :					
•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B2. La **protection du patrimoine Informationnelle** permet ainsi le développement de votre entreprise et, par conséquent, de votre carrière professionnelle. Veuillez Utiliser la même méthode et répondez sur le cercle qui convient :

Effet : Faible Moyen Fort Très Fort Indispensable

1.	L'amélioration de votre salaire (et primes).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	L'amélioration des conditions de travail et les services sociaux.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Le développement de votre carrière professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Votre estime et reconnaissances de l'entreprise à vous.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Votre appartenance à un milieu de travail adéquat.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Votre pouvoir atteint au milieu du travail.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Votre Accomplissement et travail personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Le travail de votre équipe.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	la qualité des formations assurées par l'entreprise pour vous.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Formations payées par vous-même et autorisées par l'entreprise....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	l'efficacité de la communication au sein l'entreprise.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Votre participation à la gestion de l'entreprise (propositions,...).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	L'expression de vos besoins de façon plus aisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Le renforcement de votre culture et valeurs.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	L'esprit de votre équipe de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	les possibilités de manager une équipe agréable et efficace.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Votre performance et rendement individuel.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Le rendement de votre équipe dont vous gérer.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	L'amélioration des services rendus aux clients.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Le développement du secteur des Télécommunications.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Le développement du pays.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Autres Eléments :					
	•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B3. **La persuasion** et l'influence des collaborateurs externes participent aussi au développement de votre entreprise et, par conséquent, de votre carrière professionnelle. Veuillez Utiliser la même méthode et répondez sur le cercle qui convient :



	Faible	Moyen	Fort	Très Fort	Indispensable
1. L'amélioration de votre salaire (et primes).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. L'amélioration des conditions de travail et les services sociaux.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Le développement de votre carrière professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Votre estime et reconnaissances de l'entreprise à vous.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Votre appartenance à un milieu de travail adéquat.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Votre pouvoir atteint au milieu du travail.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Votre Accomplissement et travail personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Le travail de votre équipe.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. la qualité des formations assurées par l'entreprise pour vous.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Formations payées par vous-même et autorisées par l'entreprise.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. l'efficacité de la communication au sein l'entreprise.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Votre participation à la gestion de l'entreprise (propositions,...).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. L'expression de vos besoins de façon plus aisée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Le renforcement de votre culture et valeurs.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. L'esprit de votre équipe de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. les possibilités de manager une équipe agréable et efficace.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Votre performance et rendement individuel.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Le rendement de votre équipe dont vous gérer.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. L'amélioration des services rendus aux clients.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Le développement du secteur des Télécommunications.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Le développement du pays.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Autres Eléments :					
•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
•	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A. Informations personnelles :

CSP (grade)	Age	Niveau d'instruction	Expérience	S/Affectation (Direction)
<input type="checkbox"/> 21 et plus	<input type="checkbox"/> 18 à 30 ans	Universitaire :	<input type="checkbox"/> 0 à 3< ans
<input type="checkbox"/> De 15 à 20	<input type="checkbox"/> 30 à 40 ans	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> 3 à 7 ans
<input type="checkbox"/> 13 et 14	<input type="checkbox"/> 40 à 60 ans		<input type="checkbox"/> 7 à 15 ans
<input type="checkbox"/> De 6 à 12	<input type="checkbox"/> 60 ans et plus		<input type="checkbox"/> 15 ans et plus	

Nous vous remercions vivement pour votre collaboration.

Si vous désirez d'avoir une copie des résultats de l'étude, veuillez indiquer votre E- mail ci-après :

.....