

L'intelligence économique nouvelle approche pour la GRH

-cas de Peugeot Algérie-

BELMEDJAHED Nouara Nawel- Doctorante. Université Abdelhamid Ben Badis-
Mostaganem.

Tel : 0552408795

E-mail : belmedjahed-nawel@live.fr

YAGOUB MAROUA – Doctorante. Université Abdelhamid Ben Badis – Mostaganem

Tel : 0794757295

E-mail : yaguniv@gmail.com

Résumé :

Introduction

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du ressources humaines dans leurs organisation.

Actuellement avec le progrès technologique pour assurer leur croissance, les entreprises doivent pas investir uniquement que sur le capital physique mais aussi sur le capital humain.

Gérer le capital humain(GRH) est devenu, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel à la firme .

L'information est de nos jours un produit qui se produit et se commercialise. Parallèlement, le capital humain est d'autant plus important que le capital financier. Par ailleurs, l'espionnage économique et industriel devient un phénomène qui s'oppose au principe de l'éthique des affaires, d'où l'importance de l'intelligence économique, qui vise à produire de la bonne information et l'exploiter dans le bon moment et bon endroit, en concomitance avec la préservation du patrimoine informationnel. Delà, on rappelle la définition francophone de Martre (1994) qui la considère comme étant « l'ensemble des

actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ».

Le concept est d'origine anglo-saxonne et est apparu plus tard en Europe, précisément en 1994 en France. Or, en Afrique le concept est plus récent, le pays africain le plus avancé est l'Afrique du sud, et concernant le nord-africain, le leader en intelligence économique est le Maroc. Concernant le cas algérien et tunisien, la pratique de l'intelligence économique se limite aux textes et aux manifestations scientifiques.

Par ailleurs, l'objet de cet article est de relier les ressources humaines à l'intelligence économique, puisque cette dernière liée au knowledge management et ce dernier concerne, plus particulièrement, les ressources humaines. Cependant, **comment peuvent-elles les ressources humaines stimuler et servir l'intelligence économique?**

Pour répondre à cette question, nous avons structuré l'article comme suit:

- en premier, nous nous sommes concentrés sur la gestion des ressources humaines;
- en second lieu, nous nous sommes intéressés au concept de l'intelligence économique;
- en troisième lieu, nous avons tenté de rapprocher les deux concepts de GRH et IE;
- enfin, nous avons exploité le cas d'une entreprise algérienne PEUGEOT Algérie.

I. La gestion des ressources humaines (G.R.H)

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de la gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing etc.

Définition de la Gestion des ressources humaines (G.R.H)

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, dans cette étude ; on va répertorier quelques une d'elles afin de permettre mieux circonscrire le concept du GRH .

La G.R.H peut être définie comme : " l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation " ¹

G.R.H est aussi : "ensembles des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise " ²

Une autre définition que nous jugeons intéressante celle de Dollan et al (2002) , GRH est " l'ensemble qui visent la gestion des talents et des energies des individus dans le but de la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels " ³

La gestion des ressources humaines se définit de façon général, comme ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle à besoin pour atteindre en temp voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue .

Les approches de la G.R.H :

Le changement de l'environnement tant interne qu'externe entraîne à une évolution de la gestion des ressources humaines au niveau théorique et empirique (Foucher et Bergeron, Bélanger, Petit 1993). Les travaux de St Onge, Haine et Petit, Audet, (2004) recensent différentes perspective qui ont influencé la gestion des ressources humaines : ⁴

¹ L. Cadin, F. Guerin, F. Pigenve, " **Gestion des ressources humaines**", éditions Dunod, 2007, p7 .

² Ibid

³ Yvan Presqueux, " **La gestion des ressources humaines**", éditions economica, 2003, p15.

⁴ Y. Emery, F. Gonin, " **dimaniser la gestion des ressources humaines** ", presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, PP :21-23 .

- La première perspective est le Taylorisme, Elle considère que les problèmes liés au facteur humain proviennent de méthodes de production inadéquates (cette perspective est appelée également scientifique ou technique), Selon cette perspective, la fonction de la gestion des ressources humaines est limitée au niveau de règles ou des méthodes à mettre au point afin d'atteindre les résultats escomptés.

- Le deuxième point de vue de la gestion des ressources humaines est la perspective « Psychologique et le mouvement des relations humaines ». Selon ce dernier, la GRH est représentée sous la perspective du dynamisme humain dans laquelle le rôle des gestionnaires dans les relations interpersonnelles est d'une importance considérable, en effet ; les problèmes qui existent entre la direction et ses employés, proviennent, d'une part du fait que les besoins psychologiques des employés ne sont pas acceptés et d'autre part, le rôle des pratiques de gestion définit par reconnaissance, le leadership, le respect des personnes, la communication est insuffisamment pris en considération.

- Une autre perspective est dite « institutionnelle, légale et politique », elle est caractérisée par les relations de travail. Cette dernière trouve sa source dans le constat que suite à « un déséquilibre des pouvoirs entre les employés et les employeurs, puis à l'autoritarisme des gestionnaires et à la précarité économique des employés, les négociations collectives et l'instauration par l'état de règles ont été privilégiées ». Selon ce courant de recherche, la gestion des ressources humaines est considérée comme une activité isolée sans prise en compte d'une vision d'ensemble.

- Une quatrième perspective est nommée « Systémique ». Cette approche, est développée par la théorie des systèmes dans les années 60, et consiste à une analyse des composantes de l'environnement exerçant une influence à la gestion des ressources humaines et également sur les objectifs de l'organisation. Ainsi, la gestion des ressources humaines, est considérée comme un sous-système de l'entreprise. Elle doit poursuivre des objectifs en adéquation avec ceux du système global

- La dernière perspective est l'approche « stratégique » selon laquelle, l'objectif global de l'organisation est réalisé par un ensemble des activités incluant les ressources humaines (Petit et al. 1993). Plus précisément, la perspective stratégique considère que les facteurs de l'environnement tant interne qu'externe et la stratégie globale de l'entreprise forment le modèle de la gestion stratégique des ressources humaines, Selon un point de vue similaire, plusieurs chercheurs plaident pour que « les rôles de la gestion des ressources humaine

n'évoluent pas uniquement selon l'époque, mais également selon l'environnement, les caractéristiques de l'organisation, les valeurs du dirigeant, la personnalité et les compétences des spécialistes du personnel » (Guérin et Wils, 1992). L'étude de Foucher (1988) montre que les principaux éléments de l'environnement qui influencent le changement de la gestion des ressources humaines sont d'ordre juridique, économique et scientifique et sont aussi liés aux caractéristiques de l'organisation, notamment la taille et le degré de syndicalisation de son personnel et les valeurs des dirigeants. Par ailleurs, l'étude de Bayad M. (2001) constate que, depuis les années 1970, les changements de la gestion stratégique des ressources humaines se manifestent sur la base des trois défis majeurs suivants :

- Le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement politique, sociologique, économique et technologique des organisations.
- La nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles.
- La montée de l'incertitude et de la complexité de l'environnement concurrentiel exige de nouvelles réponses stratégiques ainsi qu'une plus grande variété dans les modes d'organisation.

- **Les éléments constitutifs de la G.R.H :**

Des pratique de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former.

Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, normes de produits, réglementations, outils de GRH.

Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activités,

II. De la GRH à l'intelligence économique

L'intelligence économique est concept qui a suscité l'intérêt des chercheurs ainsi que les professionnels. Nombreux d'entre eux qui ont tenté de d'apporter la définition adéquate à l'IE, à l'instar de Martre qui a proposé la définition la adéquate à l'approche francophone. En d'autres termes, l'IE représente⁵ :

⁵ D. Brute De Remur, **Ce que l'intelligence économique veut dire**, Éditions d'organisation, France, 2006, p42.

- Un outil qui détecte les menaces et les opportunités de l'environnement ;
- Un moyen d'évaluation et d'estimation de la concurrence ;
- Un outil multifonctionnel qui sert la recherche et développement, marketing, etc. ;
- Un moyen pour améliorer la rentabilité de l'entreprise ;
- Un mode de vie de l'entreprise où l'information est accessible à tous les utilisateurs ;
- Un réseau décentralisé et coordonné ;
- Un système d'apprentissage constant ;
- Une interconnexion entre donneurs et receveurs de l'information.

L'IE est une activité qui nécessite la ressource humaine et cette dernière nécessite certains outils pour pouvoir élaborer un bon système qui peut satisfaire les attentes de ses utilisateurs. Les acteurs de l'IE peuvent se classer sous 5 niveaux. La figure (1) encadre les cinq niveaux de l'intelligence économique :

Fig.1. les niveaux de l'intelligence économique



Source : Jakobiak F. L'intelligence économique en pratique, Comment bâtir son propre système

d'intelligence économique, Éditions d'organisation, France, 2001, p13.

- **Le niveau de base** : il concerne l'entreprise et regroupe trois catégories d'acteurs, à savoir les observateurs, les experts, les décideurs ;
- **Le niveau intermédiaire (interprofessionnel)** : il regroupe les experts et les observateurs, en même temps, les cadres des syndicats professionnels, les chambres de commerce et de l'industrie ainsi que les centres techniques et industriels ;

- **Le niveau national** : il rassemble les différents ministères du gouvernement ;
- **Niveau transnational** : il représente les agents des sociétés multinationales ;
- **Le Niveau international** : il concerne le gouvernement qui détermine la stratégie d'influence de l'Etat.

En outre, l'IE pourrait avoir des enjeux politiques, économiques et technologiques⁶ :

a. Enjeux politiques

L'IE consiste à surveiller l'environnement interne et externe de l'entreprise pour aider à la prise de décision. Dans ce contexte, on utilise des outils politiques pour des finalités économiques ;

b. Enjeux économiques

L'IE vise à accroître l'avantage concurrentiel des entreprises, de surcroît, la sécurité nationale se définit par le pouvoir économique ce qui a conduit à une concertation entre les pouvoirs publics et les entreprises. Aux Etats Unis, certaines agences fédérales génèrent de l'information utile pour le secteur privé ;

c. Enjeux technologique

Le monde de l'industrie fait face à de multiples problèmes concernant la fuite de l'information, où la contrefaçon cause des pertes importantes aux entreprises ; la sécurité économique et industrielle est devenue primordiale afin de préserver son patrimoine technologique.

Le système est IE est un processus de recherche de l'information utile pour les différents acteurs économiques et l'ensemble de son environnement interne et externe. D'autres parts, elle vise à assurer la sécurité informationnelle de l'entreprise. Ce qui nous mène à considérer l'IE selon deux aspects : un aspect défensif (sécurité informatique) et un aspect offensif (l'influence sur l'environnement)

Par ailleurs, il nécessite certains outils pour permettre l'instauration d'un processus d'IE au sein de l'entreprise. Ces outils peuvent être classés selon les phases clés de l'IE:

⁶ Niang T, Enjeux de l'intelligence économique, Projet eDOCDEV, université EBAD, Dakar, 2007, pp10-13.

a. L'intégration et l'orientation de la démarche

Les outils qui peuvent s'intégrer lors de l'instauration d'une démarche d'IE sont les suivantes⁷ :

- Le schéma systémique ;
- La sensibilisation ;
- La matrice d'intensité concurrentielle ;
- La matrice SWOT ;
- L'audit informationnel ;
- Le diagnostic des besoins informationnels ;
- La cartographie des flux d'information ;
- Le cycle de renseignement ;
- L'approche *target centric* ;
- La charte éthique.

b. Surveillance de l'environnement

Les outils qui permettent la protection du patrimoine informationnel sont les suivants⁸ :

- Le diagramme de veilleur ;
- Les plans de renseignement et de recherche ;
- Les sources humaines ;
- Les moteurs de recherches ;
- Google avancé ;
- Les bases de données scientifiques ;
- Le web invisible ;
- La recherche normative ;
- La surveillance du web ;
- Les flux RSS ;
- L'e-réputation ;
- La plateforme intégrée de veille.

Pour protéger son patrimoine immatériel, l'IE propose les outils suivants⁹ :

⁷ C. Deschamps et N. Moinet, **la boîte à outils de l'intelligence économique**, Dunod, France, 2017, pp14-36.

⁸ C. DESCHAMPS et N.MOINET, op.cit, pp40-74

- L'ingénierie sociale ;
- L'ingénierie 2.0 ;
- Le brevet ;
- La protection des personnes clés ;
- La GREC.

c. L'influence de l'environnement

Pour ce faire, l'IE propose les outils suivants¹⁰ :

- La communication interne ;
- Les relations de presse ;
- La communication de crise ;
- Le lobbying, etc.

I. L'IE indissociable aux ressources humaines

La relation de l'intelligence économique et les ressources humaines est palpable, en effet, la réussite de cette démarche repose sur la volonté et la compétence du personnel. Cette relation peut se refléter à travers les points suivants :

- L'innovation est indispensable de l'IE, qui ne peut être réalisé sans l'intervention des ressources humaines ;
- La qualité de l'information repose, en effet, sur des processus fiables, mais aussi sur la compétence des ressources humaines, pour identifier, analyser et protéger l'information ;
- L'IE est d'abord un état d'esprit impliquant la croyance de l'ensemble du personnel.

La relation RH/IE peut avoir des effets interactifs. Pour illustrer cette relation, nous prenons le cas de Google qui a su révéler ceci à travers les éléments suivants¹¹ :

a. La formation

⁹ Ibid., pp144.164.

¹⁰ Ibid., pp170-180.

¹¹ Margaux Walck, « L'Intelligence Economique, une nouvelle approche pour la gestion des Ressources Humaines », <https://portail-ie.fr/analysis/1081/lintelligence-economique-une-nouvelle-approche-pour-la-gestion-des-ressources-humaines> consulté le 27/10/2017.

La formation en IE contribue à améliorer la performance du sujet formé à son travail, à condition que ceci soit anticipé. Pour ce faire, les outils de l'IE sont nécessaires tels que la veille, l'analyse de l'environnement interne et externe mais aussi les cartographies des acteurs.

b. Les réseaux sociaux

Presque toutes les entreprises ont recours au web pour veiller sur l'image de l'entreprise, appelée "veille sociétale". Sur ces réseaux, le public s'exprime sur les entreprises, le rôle du personnel est de veiller sur ces avis et jugements dits sur les concurrents afin d'éviter ou faire de même au sein de son entreprise, ce qui pourrait atténuer certains conflits.

c. Le recrutement

De plus en plus d'entreprises recrutent ses ressources humaines par voie du web, ce qui a fait apparaître de nouveaux outils comme les « espaces de travail collaboratif » qui renforcent la transparence de l'information au sein des entreprises et le dialogue entre les collaborateurs.

II. Cas de Peugeot Algérie

Nous nous sommes entretenus face-à-face avec un responsable de Peugeot Algérie (directeur régional) afin d'explorer la démarche de l'IE au sein de l'entreprise ainsi que l'intérêt des ressources humaines porté à cette démarche. Pour ce faire, nous avons adressé une série de questions au responsable qui comporte les composantes de l'intelligence économique et la position des ressources humaines dans celle-ci. Les composantes du questionnaire sont les suivantes :

- La phase de collecte ;
- La phase du stockage ;
- La phase du traitement ;
- La phase de diffusion ;

- La protection des informations.

En outre, nous nous sommes intéressés à la place des ressources humaines dans ce processus. Les résultats de cet entretien sont dressés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : résultats de l'entretien

Les phases de l'IE	Les éléments de l'IE
La phase de collecte d'information	La presse écrite Les médias audiovisuels Les sites internet Les blogs Les réseaux sociaux Salons/expositions Journées portes ouvertes Association des concessionnaires automobiles Benchmarking
La phase de traitement	Les opérations manuelles Des logiciels simples
Phase de stockage	Support papier Support numérique (ordinateurs) Bases de données
La phase de diffusion	Face à face avec les réseaux de distributeurs Le téléphone Le courrier postal et électronique Internet (facebook), intranet, extranet Convention réseaux
La phase de protection	Procédures de sécurité informatique Contrôles d'accès aux informations Consultants externes Chartes de confidentialité
Le positionnement de l'IE dans l'entreprise	Un service ou l'ensemble du personnel

Source: conception des auteurs.

Les déductions faites d'après la lecture de ce tableau sont les suivantes :

Concernant la collecte, le traitement et le stockage de l'information, l'entreprise utilise des moyens classiques et simples. Toutefois, il est remarquable que l'entreprise accorde un intérêt important au partage et collecte d'information, ceci se manifeste par ses participations aux

différents évènements professionnels tels que les salons et expositions. De plus, elle utilise le benchmarking lors de la réunion avec les concessionnaires automobiles tenue annuellement à Alger.

Pour ce qui est de la diffusion de l'information, l'entreprise utilise des outils classiques tels que le courrier postal mais elle utilise aussi des outils technologiques tels que le courrier électronique, internet où elle possède une page facebook pour être près du public, ainsi que intranet et extranet. Elle se sert également des conventions réseaux, où elle se réunit avec les membres du réseau pour faire un débriefing sur la situation actuelle.

Concernant le rôle des ressources humaines dans l'application du processus de l'IE, le personnel communique fait signer à ses employés une charte de confidentialité afin de ne pas utiliser leurs comptes intranet à des fins autres que celles de l'entreprise. Dans ce sillage, nous avons posé une question au responsable de Peugeot au sujet de la sensibilisation du personnel à la démarche de l'IE, celui-ci a répondu « tout à fait d'accord ». Ce qui relève de l'intérêt de l'entreprise accordé à ce processus.

En dernier lieu, nous nous sommes interrogés sur la position qu'on devrait consacrer à l'IE au sein de l'entreprise, le responsable a répondu qu'on devrait lui consacrer un service où tout le personnel devrait être concerné, là aussi on remarque la volonté et l'intérêt porté à l'IE.

En revanche, l'entreprise pratique plus particulièrement la veille concurrentielle, on ne pourrait dire que ça soit de l'IE puisque le volet de l'influence ne figure pas, et ce d'une manière spontanée, c'est-à-dire inconsciemment. Toutefois, ce qui est à retenir de cette interview c'est que le processus d'IE n'a pas besoins d'outils complexes, donc une PME peut pratiquer une démarche d'IE convenable à sa taille.

Conclusion

Les développements rapide dans l'économie, on conduit à une sorte de développement stratégique incorporer dans la renaissance de l'information comme une source plus importante des ressources d'entreprise, pour cela ; l'entreprise économique doivent travailler sur l'intelligence économique qui permette à fournir les informations nécessaires afin de prendre les meilleurs décisions

A travers notre etude de la relation entre l'intelligence économique et la gestion des ressources humaines, on a obtenu les résultats suivantes:

- La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle à besoin pour atteindre en temp voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue .
- La gestion des ressources humaines à été parquée par divers courants historique
- L'IE est un processus de production de l'information et de l'influence sur l'environnement. Il aide à la prise de décision, renforce la concurrence, anticipe les menaces et se prémunie d'eux etc.
- L'IE permet au RH de gagner en efficacité, pour le recrutement notamment, et en profondeur sur le plan stratégique. Les professionnels des ressources humaines ont en effet un accès privilégié à l'information ; ils connaissent leurs employés, mais également les candidats et la concurrence. Ils ont également une vision transversale de l'organisation, des compétences et de leur évolution. L'IE aide à mieux capter, mieux protéger, mieux analyser et mieux diffuser cette information qui prendra alors toute sa valeur.
- Concernant le cas de cette étude, on a constaté que L'entreprise s'intéresse au près à la protection de l'information, mais elle le fait avec des procédures simples et non spécialisées ce qui pourrait menacer sa sécurité informatique et l'exposer à la cybercriminalité.

En outre, l'entreprise collecte, diffuse et partage de l'information mais elle n'en produit pas, on pourrait dire qu'elle pratique plus de la veille et plus précisément de la veille

concurrentielle qu'elle pratique de l'IE, par conséquent, elle ne pourrait influencer l'environnement.

En revanche, l'entreprise collecte, traite, stocke, diffuse, et partage l'information, tout en veillant à ne pas divulguer les informations stratégiques, afin de garantir sa sécurité économique et informatique. Ceci étant pratiqué dans un cadre légal, on peut dire qu'elle pratique une démarche d'IE, indirectement et inconsciemment. Quant à l'absence du lobbying et autres influences sur l'environnement, ils peuvent être justifiés par le fait que l'entreprise exerce, seulement, dans la commercialisation des produits et non pas dans la production.

Ce qui est à suggérer à cette entreprise, est qu'elle devrait formaliser sa démarche d'IE en élaborant un plan et en fournissant des formations pour le personnel à cet effet.

Enfin, l'IE est d'abord un état d'esprit, qui concerne l'ensemble du personnel ou chacun d'eux doit croire en cette démarche et de sa mission dans celle-ci. Toutefois, l'IE ne se limite pas qu'aux dispositifs complexes et pas accessibles à tous, à l'image de l'entreprise étudiée dans cet article, ce qui permet aux PME/PMU de l'exercer. Pour la collecte de l'information, on peut utiliser les médias, par exemple, et pour le stockage, on peut utiliser l'archivage.

Par ailleurs, il est nécessaire de rappeler, que l'analyse faite dans cet article ne peut être généralisé, d'autres études quantitatives et qualitatives doivent être faites en ce sens. Ce qui peut faire l'objet d'une étude ultérieure, afin d'approfondir ce domaine de recherche et apporter de meilleurs résultats.

Références

- Brute De Remur Damien, Ce que l'intelligence économique veut dire, Éditions d'organisation, France, 2006.
- Deschamps Christophe et Moinet Nicolas, la boîte à outils de l'intelligence économique, Dunod, France, 2017.
- L. Cadin, F. Guerin, F. Pigenve, " Gestion des ressources humaines" , éditions Dunod, 2007.
- Niang Thiendou, Enjeux de l'intelligence économique, Projet eDOCDEV, université EBAD, Dakar, 2007 .

<https://portail-ie.fr/analysis/1081/lintelligence-economique-une-nouvelle-approche-pour-la-gestion-des-ressources-humaines>

- Y. Emery, F. Gonin, " dimaniser la gestion des ressources humaines ", presses polytechniques et universitaires romandes, 2006.
- Yvan Presqueux, " La gestion des ressources humaines", éditions economica, 2003.