



**HAL**  
open science

# Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les lois de Greene

Eric Rouzeau

► **To cite this version:**

Eric Rouzeau. Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les lois de Greene. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2015. Français. NNT : 2015BRES0044 . tel-02172000

**HAL Id: tel-02172000**

**<https://theses.hal.science/tel-02172000>**

Submitted on 3 Jul 2019

**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.



université de bretagne  
occidentale



THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

*sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne*

pour obtenir le titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

*Mention : Sciences de Gestion*

École Doctorale Sciences de l'Homme,  
des Organisations et de la Société (SHOS)

présentée par

**Éric Rouzeau**

Préparée au Laboratoire ICI

Equipe "Entrepreneuriat - TPE/PME"

# Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les Lois de Greene

## Volume 1

Thèse soutenue le 9 octobre 2015

devant le jury composé de :

**Boualem ALIOUAT**

Professeur, Université de Nice Sophia Antipolis / Rapporteur

**Sandrine BERGER-DOUCE**

Professeure, Ecole des Mines de Saint-Etienne, Institut H. Fayol / Suffragant

**Jean-Louis LEVET**

Docteur d'Etat, Chargé de mission auprès du Commissaire général à l'investissement ; fondateur et ancien président de l'AFDIE (Association Française de Développement de l'Intelligence Economique) / Suffragant

**Thierry LEVY-TADJINE**

Maître de Conférences HDR, Université de Paris 8 / Suffragant

**Samuel MERCIER**

Professeur, Université de Bourgogne / Rapporteur

**Robert PATUREL**

Professeur Emérite, I.A.E. de Brest, Université de Bretagne Occidentale / Directeur de Thèse

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les Lois de Greene

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les Lois de Greene

*A ma Famille,*

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement  
des organisations : une réponse par les Lois de Greene

## Remerciements,

La thèse, un travail individuel, vous plaisez !

Je ne serai jamais arrivé à bon port sans l'aide et le soutien précieux de ceux que je souhaite remercier ici.

Tout d'abord je tiens à exprimer ma sincère gratitude à mon directeur de thèse, le Professeur Robert Paturel. Du choix du sujet jusqu'à ce document, dans les moments heureux comme les moments difficiles, il a toujours été présent et, sans lui, ce travail n'existerait pas.

Je souhaite également remercier les Professeurs Boualem Aliouat et Samuel Mercier pour avoir accepté de rapporter sur mon travail. Je suis très honoré de leur présence dans le jury de cette thèse, ainsi que de celle de Monsieur Jean-Louis Levet, des Professeurs Sandrine Berger-Douce et Thierry Lévy-Tadjine qui ont bien voulu accepter l'invitation du Professeur Paturel à y participer.

Je souhaite aussi remercier, pour leurs soutiens actifs, l'ensemble des membres de l'équipe de recherche « Entrepreneuriat-TPE/PME » du laboratoire ICI.

J'ai passé ces années de thèse au sein du laboratoire de recherche ICI et je tiens à remercier son directeur Bertrand Urien qui fut d'abord mon responsable de Master Recherche. Il a su me donner la chance de reprendre mes études et je lui en suis très reconnaissant.

Merci aussi à tous mes camarades qui ont partagé les joies et les peines qui jalonnent ces longues années : Alphonsine, Bernard, Christelle, Fayrouz, Hélène, Houda, Imen, Kahina, Michelle ...,

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les Lois de Greene

Je tiens aussi à remercier tout particulièrement Cécile, secrétaire du laboratoire ICI, et Véronique, secrétaire de l'Ecole Doctorale. Sans elles, les choses seraient souvent plus difficiles ...

Au sein de l'Ecole Doctorale, je tiens à remercier Mathieu Doat pour sa bienveillance.

Merci aussi à toutes les personnes qui ont participé aux entretiens, en me faisant confiance, à la fois sur l'intérêt de ce travail mais aussi sur la certitude de conserver leur anonymat.

Je remercie aussi Perrine pour son aide lors de la rédaction.

Merci à ma famille qui m'a encouragé dans ma démarche et suivi de près l'avancement des travaux.

Merci enfin à mon épouse pour son soutien actif et permanent et qui a supporté les contraintes et les doutes de son étudiant de mari avec une certaine philosophie.

# SOMMAIRE

PROLOGUE.....	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE I : DE L'IDEE A LA THESE DEFENDUE .....	30
CHAPITRE I : UN LONG CHEMINEMENT.....	31
SECTION I : UN FAISCEAU CONVERGENT.....	31
SECTION II : UNE PREMIERE APPROCHE DE LA QUESTION DE RECHERCHE .....	33
CHAPITRE II : VERS UNE FORMALISATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE .....	39
SECTION I : LES ELEMENTS ACADEMIQUES FONDATEURS.....	39
SECTION II : LES ELEMENTS ACADEMIQUES DE RUPTURE : .....	84
CHAPITRE III : DE LA RUPTURE A LA QUESTION DE RECHERCHE .....	94
SECTION I : DES RAISONS DE S'INQUIETER ET UNE FACON DE SE RASSURER.....	94
SECTION II : UNE REFLEXION POUR DETERMINER NOTRE POSTURE ETHIQUE .....	97
SECTION III : LA FORMALISATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE.....	112
PARTIE II : DE LA THESE DEFENDUE A UN DEBUT DE PREUVE .....	117
CHAPITRE I : COMMENT APPORTER LA PREUVE DE L'EXISTENCE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE INTERNE ?.....	118
SECTION I : DES IDEES A ORGANISER .....	118
SECTION II : LA CREATION DE L'OUTIL .....	121
CHAPITRE II : LA MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL .....	139
SECTION I : LE CHOIX DU TYPE D'ANALYSE : .....	139
SECTION II : LA MISE EN ŒUVRE DU QUALITATIF.....	141
CHAPITRE III : L'EXPLOITATION DES RESULTATS .....	151
SECTION I : L'EXPLOITATION DES ENTRETIENS.....	151
SECTION II : LE BALISAGE DU CHEMIN SUIVI : .....	210
CONCLUSION GENERALE .....	221
EPILOGUE .....	232

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement  
des organisations : une réponse par les Lois de Greene

BIBLIOGRAPHIE .....	233
BIBLIOGRAPHIE (SARAH MOKADDEM).....	238
TABLE DES ABREVIATIONS .....	240
LISTE DES TABLEAUX.....	241
LISTE DES FIGURES.....	243
LISTE DES PHOTOS.....	244
TABLE DES MATIERES .....	245
ANNEXE 1 .....	250
HORS SUJET PAR THEMATIQUE :.....	251
EFFET DE BORD PAR THEMATIQUE :.....	254
MANIFESTE DE L'ACADEMIE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	257
ZONE BLANCHE, GRISE ET NOIRE.....	259

# PROLOGUE

*« Honneur, Patrie,  
Valeur, Discipline »*

*Devise de la Marine Nationale<sup>1</sup>*

Stagiaire de la PMM<sup>2</sup>, j'embarque sur l'escorteur rapide « Le provençal ». Alors qu'il vient de quitter Toulon, comme c'est la règle, l'équipage est rappelé aux postes de combat. En quelques minutes, l'escorteur se transforme en masse homogène d'acier et de sang. Il est prêt ! Je sens la cohésion de l'équipage, sa volonté sans faille, sa capacité à faire face. Je découvre un monde où l'investissement de chacun pour la survie de tous est total.

Quelques années plus tard, affecté sur le BSL<sup>3</sup> Garonne, je suis accoudé sur le bastingage avec un camarade, contemplant la rade de Brest. Nous sommes de service, lui pour la machine, moi pour le pont. L'officier de garde est un jeune aspirant de Marine qui effectue son service militaire. Nous avons juste vingt ans. Nous sommes responsables et le monde nous appartient.

Concours, école, école d'application ... L'avisos escorteur Doudart de Lagrée s'est rapproché du porte hélicoptère Jeanne d'Arc. Ils sont maintenant en route parallèle et la distance entre les deux bâtiments est de l'ordre de trente mètres. Les officiers élèves sont à la manœuvre sous le contrôle des instructeurs. Notre groupe d'élèves va passer du porte hélicoptère à l'avisos escorteur. Je m'installe sur la « chaise », sorte de cage métallique, munie d'un siège et suspendue à un câble. Elle est manœuvrée à bras d'hommes par un système de cordage.

---

<sup>1</sup> <http://www.etremarin.fr/histoire-de-la-marine>.

<sup>2</sup> PMM : Préparation Militaire Marine.

<sup>3</sup> BSL : Bâtiment de soutien logistique.

Coups de sifflets : je suis soulevé dans les airs et, quelques secondes plus tard, je suis entre les deux bâtiments ; les eaux du Pacifique roulent sous moi : j'ai confiance...

Quelques années plus tard, je rencontrais le gestionnaire de ma spécialité pour discuter de ma future affectation. C'est alors que je vis sortir de son bureau un officier supérieur de Marine qui, s'adressant à un de ses camarades, lui dit : il n'a plus rien pour moi. Cela ne voulait pas dire que la Marine le renvoyait, non, mais cela signifiait que le gestionnaire n'avait pas pu lui proposer un poste intéressant. Il savait que sa prochaine affectation serait certainement une mise pour emploi dans un bureau. Ce jour-là, je décidais de ne jamais vivre une telle situation et je pris la résolution de porter une plus grande attention à mon environnement.

J'observais alors au fil des postes occupés et des responsabilités grandissantes que les relations ne sont jamais paisibles. Au gré des ambitions de chacun et des contraintes exercées par tous les acteurs, je constatais qu'il existait des manœuvres, des tensions au sein même des unités, sans pour autant remettre en cause leur efficacité.

Ayant quitté la Marine et suivant une formation, j'effectuais un stage de six mois au siège d'une très grande compagnie d'assurance. Pour me permettre de réaliser ma mission, je fus installé dans un open-space dédié à la gestion de l'infrastructure informatique. Ce lieu qui est considéré comme favorisant la production, est en réalité la version moderne des ateliers de confection du dix-neuvième siècle. Il me permit cependant de m'intégrer rapidement aux équipes et de nouer des rapports amicaux avec les responsables. Ils me firent partager la vie de l'entreprise et aussi les tensions, les manœuvres, les ambitions ...

Quel décalage entre la vision du monde professionnel que j'avais lors de mon engagement à vingt ans et celle d'aujourd'hui ! D'où vient ce sentiment étrange qu'au fil de l'expérience et des responsabilités croissantes, ma confiance dans les organisations qui m'accueillaient s'est modifiée, altérée ? A quoi correspondent tous ces phénomènes observés et peut-on en expliquer l'origine et le fonctionnement ?

Ce sont des questions difficiles dont les réponses sont souvent incomplètes. Le sujet m'intéressait, il y avait une opportunité ... Au fond de moi, une petite voix disait : essaye !

# INTRODUCTION

*« L'esprit du doute, suspendu sur ma tête,  
venait de me verser dans les veines une goutte de poison ;  
la vapeur m'en montait au cerveau,  
et je chancelais à demi dans un commencement  
d'ivresse malfaisante ».*<sup>4</sup>

Nous étions trois officiers supérieurs de Marine discutant dans un train entre Brest et Paris. J'en connaissais un de longue date et n'avais jamais rencontré le troisième. Entre ces deux camarades de promotion, la conversation roulait sur les futures promotions et affectations de connaissances communes. Ils évaluaient la concurrence ! Soudain, celui que je ne connaissais pas s'arrêta net et me regarda. J'entendis alors mon camarade prononcer cette phrase merveilleuse : ne t'inquiète pas, il ne joue pas dans la même cour ! Effectivement, mon parcours différent me rendait inoffensif pour la gestion de leur carrière !

La question était abrupte mais il n'y avait pas de mauvaises intentions. Arrivé à un moment clé de leur carrière, ils évaluaient les chances d'obtenir les postes où ils pourraient continuer à exercer des responsabilités importantes et être bien placés pour continuer dans ce sens. Il n'en demeure pas moins que le secret de la conversation devait être préservé, car elle comportait des éléments sur leurs intentions futures, leurs appuis, etc.

Cette histoire pourrait être considérée comme une simple péripétie interne à un monde particulier, celui des armées. Or, il n'en n'est rien.

---

<sup>4</sup> de Musset, Alfred, *La confession d'un enfant du siècle* (1840, p. 172).

### L'approche du sujet :

Tout commence avec l'école qui nous forme pour être inséré dans la société, mais aussi dans la vie active. Pour cela, le corps professoral nous enseigne les matières fondamentales mais aussi des façons de coopérer comme le travail en équipe. Aujourd'hui, notamment dans les enseignements de haut niveau, celui-ci prend une très grande importance, au point que nous avons l'impression que l'effort individuel est relégué au rang d'une vertu du passé.

Pourtant, lorsque nous écoutons les jeunes diplômés nous raconter leurs premières expériences professionnelles, nous sentons bien que ce ne n'est pas le groupe qui est le plus important mais l'individu. Leur première préoccupation n'est pas la réussite de l'organisation auquel ils appartiennent, mais obtenir un contrat à durée indéterminé, une promotion ou une augmentation. Le travail de groupe se résume à une nouvelle formule : moi. Pour cela, ils nous expliquent comment ils manœuvrent pour obtenir le résultat escompté et nous dressent un portrait lucide des tensions internes que, parfois, ils mettent à profit.

### Trois constats importants :

En réalité, si nous prenons le temps d'écouter tous les niveaux d'une organisation, nous arrivons rapidement à la conclusion que la belle harmonie affichée à l'extérieur ne se retrouve pas à l'intérieur. Ils nous révèlent les conflits plus ou moins ouverts entre des groupes ou des individus, un combat feutré qui arrive rarement sur la place publique.

L'organisation apparait comme un endroit fermé où s'expriment toutes les ambitions qu'elles soient de pouvoir, de carrière ou de toutes autres natures : c'est notre premier constat.

Fort de celui-ci, nous avons cherché à connaître comment cette situation était perçue dans les sciences sociales comme dans les sciences de gestion. A travers les réponses de nos interlocuteurs, nous avons compris que le phénomène était connu, mais peu étudié en raison de la difficulté pour obtenir des informations. Ceci est notre deuxième constat.

Tout militaire se devant d'être un spécialiste dans un domaine précis, nous avons été formé à l'analyse pour réaliser et mettre en place des applications informatiques de gestion, puis à exercer des responsabilités au sein d'une direction des systèmes d'informations. Nous en

avons gardé une vision : l'importance de l'information au sein des organisations. Sa gestion, sa conservation et sa sécurisation sont les garants du bon fonctionnement des organisations.

Ce dernier point nous a naturellement conduit à nous intéresser de très près à la sécurité des systèmes d'informations et nous avons suivi pendant plus d'un quart de siècle son évolution à la fois sur le plan technique, mais aussi sur le plan humain. En effet, l'évolution des matériels et des réseaux ayant bouleversé, les possibilités techniques, les menaces liées à l'action humaine ont pris aussi une autre dimension. En particulier, la constitution de réseaux ouverts et la montée en puissance des réseaux sociaux ont complètement modifié les façons d'utiliser l'information et, surtout, d'en obtenir. Nous pouvons, par exemple, par une recherche appropriée, obtenir facilement l'organigramme d'une entreprise, son chiffre d'affaires et quelques informations bien ciblées sur le personnel du service comptabilité. C'est juste ce qu'il faut pour réaliser une « arnaque au président » qui consiste à se faire passer pour le patron et à faire verser une somme conséquente sur un compte particulier.

La sécurisation des systèmes d'informations nous a naturellement incité à élargir le champ de nos investigations. Nous nous sommes alors intéressé à l'intelligence économique et à sa mise en œuvre. Nous y avons retrouvé des éléments de sécurisation comme la protection ou la veille mais, si elle n'est pas sans rapport avec les systèmes d'informations, l'intelligence économique constitue une autre façon d'aborder les rapports entre les organisations. Ceci est notre troisième constat.

#### L'intelligence économique et le fonctionnement interne des organisations :

A partir de ces trois constats, en poursuivant notre réflexion, nous nous sommes interrogé pour savoir s'il était possible de mieux cerner les phénomènes observés, c'est-à-dire les rapports conflictuels ou non au sein de l'organisation. Il nous est apparu que l'intelligence économique pourrait être une façon intéressante d'aborder ce sujet.

Cependant, si l'intelligence économique est aujourd'hui mieux connue tant sur le plan académique que professionnel, il n'y a, à notre connaissance, pas de travaux liant l'intelligence économique et le fonctionnement interne des organisations.

### Les difficultés liées à ce sujet :

A ce stade de l'avancement de notre réflexion, il est intéressant de se poser la question des difficultés liées à ce sujet.

Nous en avons identifié quatre. La première est liée à la nature des phénomènes observés, la deuxième concerne le champ d'application de l'intelligence économique, la troisième porte sur l'obtention d'informations à partir des acteurs et la quatrième sur le rapport entre l'éthique et l'intelligence économique dans ce cadre particulier.

La nature des phénomènes observés constitue une première difficulté qui peut être scindée en deux points distincts.

Le premier est constitué par une question simple : comment expliquer la naissance de ces phénomènes ? Quels sont les points d'origines des tensions, des manœuvres ? Pour y répondre, nous proposons de considérer un des éléments qui constitue la trame des rapports sociaux, c'est-à-dire la confiance que nous plaçons dans les acteurs, individuels ou collectifs, qui nous entourent.

D'une manière générale, lorsque nous faisons confiance, nous établissons un lien fort entre deux parties qui peut être nommé par le terme de contrat. Celui-ci se présente sous une forme soit formelle soit informelle. Or, par nature, un contrat peut ne pas être respecté. Si, dans le cas du contrat formel, le non-respect entraîne des demandes d'indemnisations auprès d'autorités compétentes, il n'en est pas de même pour le contrat informel dont le déroulement dépend du bon vouloir des deux parties.

Pour éviter de se retrouver dans une situation délicate, chaque partie va, à son niveau, chercher à être rassurée sur les intentions de l'autre contractant et tenter de vérifier qu'il va bien respecter les termes de son contrat informel. Ainsi, nous observons que c'est la crainte du non-respect du contrat informel qui est à l'origine des phénomènes observés.

Nous en concluons que la question de l'origine des phénomènes observés nous conduit à interroger la notion de confiance, et plus particulièrement, celle des mécanismes qui l'altèrent.

Cependant, la mise en avant du contrat informel pose la question de savoir ce qu'il représente au sein de l'organisation. Pour le comprendre, il nous paraît important d'examiner la question

des liens au sein d'une organisation. Après un examen sommaire de plusieurs possibilités, il apparaît que le contrat psychologique correspond, dans notre cas, au contrat informel.

Le second point concerne l'interprétation des éléments observés. En effet, ceux-ci sont généralement recueillis sous la forme de discussion informelle. Celle-ci nous permet de dégager des points précis dont l'ensemble constitue le phénomène observé pour lequel nous entrevoyons un déroulé, c'est-à-dire un plan sommaire qui se traduit par des actions. Nous retrouvons là des éléments de stratégie. Ceci nous conduit naturellement à approfondir cette notion pour identifier les éléments qui nous intéressent pour notre sujet.

*La nature des phénomènes observés nous conduit à nous interroger sur le mécanisme de l'altération de la confiance, la nature du contrat psychologique et la notion de stratégie.*

La deuxième difficulté concerne le champ d'application de l'intelligence économique.

A notre connaissance, hormis dans l'article de Levet et Paturel<sup>5</sup>, le champ d'application de l'intelligence économique est toujours orienté vers l'extérieur de l'organisation et jamais vers l'intérieur. Or, pour notre travail, nous nous situons au sein de l'organisation, ce qui implique une extension du champ d'application de l'intelligence économique au sein même des organisations, l'intelligence économique ayant une dimension interne et externe.

Mais, cette absence de travaux nous incite à la plus grande prudence dans la démarche entreprise. En effet, il existe un risque d'erreur si les éléments observés ne relèvent pas de l'intelligence économique.

Pour éviter cela, il est important de bien définir l'intelligence économique pour en extraire un cadre qui va vérifier, à tout moment de la démarche, que le travail répond bien à la définition de l'intelligence économique.

*Pour être sûr de rester dans le champ d'application de l'intelligence économique, nous choisissons une définition dont les éléments nous servent de référence.*

La troisième difficulté correspond à l'obtention d'informations à partir des acteurs.

---

<sup>5</sup> Levet et Paturel, (1999).

Si l'observation des phénomènes est relativement aisée à partir de conversations ou d'observations personnelles, elle devient plus complexe lors d'une démarche volontaire. En effet, par nature, les actions liées à l'intelligence économique sont confidentielles. Si nous ajoutons à cela une dimension interne, c'est-à-dire que tous les acteurs se connaissent et travaillent ensemble, il devient clair que nos interlocuteurs, même sous le couvert de l'anonymat, ne vont pas répondre à nos questions. Il nous faut contourner cet obstacle.

Pour ce faire, nous avons fait appel à notre expérience professionnelle. Dans notre première spécialisation, nous nous sommes intéressés à la détection sous-marine. Nous en avons gardé un intérêt prononcé pour les techniques de détection et d'identification. Ainsi, c'est tout naturellement que nous avons pensé à la technique des signatures. Elle permet, à partir des traces laissées par un phénomène, de l'identifier de façon certaine.

Cependant, elle ne répond pas totalement à la question et il nous a fallu chercher le ou les thèmes qui nous permettent de recueillir ces signatures sans éveiller la méfiance des participants. Pour cela, nous avons utilisé les thèmes liés aux contrats psychologiques.

*L'utilisation de la technique des signatures permet de recueillir de l'information malgré les réticences des répondants.*

La quatrième difficulté porte sur le rapport entre l'éthique et l'intelligence économique dans ce cadre particulier.

Notre première approche de l'intelligence économique a montré l'importance du positionnement éthique. Il représente un élément dimensionnant des actions d'intelligence économique, chaque action ne pouvant pas déborder du cadre éthique fixé soit par l'acteur lui-même, soit par l'organisation.

En examinant l'intelligence économique au sein d'une organisation, la question éthique devient encore plus importante, car l'acteur ou les groupes d'acteurs sont censés œuvrer pour le même but qui est le succès de l'organisation. Des actions de type intelligence économique sont alors en dissonance avec la marche de l'organisation.

Plus encore, le recueil d'information fait apparaître des situations d'intelligence économique où l'acteur aura mené des actions peu éthiques et qui, pourtant, mettent en lumière des

éléments intéressants et utiles. Faut-il les ignorer pour autant ? Notre réponse est négative car cette façon de procéder appauvrirait notre vision.

Ces réflexions montrent l'importance du rapport entre l'éthique et l'intelligence économique et le besoin de clarification. Pour cela, nous choisissons d'examiner comment sont liées l'éthique et l'intelligence économique. A cette occasion, nous abordons la différenciation qui existe entre guerre économique et intelligence économique. A partir de nos réflexions, nous présentons notre posture éthique.

*Le rapport entre l'éthique et l'intelligence économique nous conduit à définir l'éthique et à adopter une posture éthique.*

L'examen des difficultés liées à ce sujet a permis de dégager des points importants : l'altération de la confiance, le suivi du contrat psychologique, l'importance de la définition de l'intelligence économique pour cadrer le travail et la notion de stratégie.

Par ailleurs, nous avons employé une technique, celle des signatures, pour contourner la difficulté liée au recueil d'informations sur les phénomènes. Enfin, l'importance de la posture éthique a été mise en évidence.

#### Une façon de traiter le sujet :

A l'issue de cet examen, nous avons une meilleure vision des éléments utiles pour traiter notre sujet. Cependant, il nous faut maintenant les articuler pour pouvoir continuer notre réflexion.

Nous démarrons de la notion de confiance et nous examinons ce qui en altère la relation entre deux parties. En mobilisant les travaux d'une philosophe<sup>6</sup>, nous comprenons que le summum de l'altération de la confiance correspond à la trahison. Cet acte fort est à considérer comme le risque majeur d'altération de la confiance.

Or, nous avons vu qu'au sein des organisations, le contrat psychologique qui est un contrat informel, est l'élément pour lequel le risque lié à l'altération de la confiance est le plus important. Ainsi, chaque partie craint la trahison du ou des contrats psychologiques passés avec les autres parties et cherche à gérer au mieux ses intérêts à travers la mise en œuvre de stratégies.

---

<sup>6</sup> Marzano, (2010).

Celles-ci se traduisent par les phénomènes que nous observons et nous pensons qu'il existe un lien entre notre vision pour une intelligence économique interne et ces stratégies, si elles répondent aux critères de la définition de l'intelligence économique.

Pour mettre en évidence le lien entre les stratégies et les phénomènes observés, nous avons, lors de l'examen des difficultés, proposé d'utiliser la technique des signatures. Nous choisissons de la mettre en œuvre à travers une étude qualitative. Elle va comporter trois phases.

La première consiste à rechercher des stratégies qui sont compatibles avec la définition de l'intelligence économique et d'identifier, pour chaque stratégie, les signatures qui lui sont associées. C'est ce que nous avons fait à partir de l'ouvrage de Greene<sup>7</sup>.

La deuxième consiste à isoler les signatures dans une série d'entretiens dont les thèmes étaient en rapport avec le champ d'application des contrats psychologiques. Pour y parvenir, chaque entretien est découpé en extraits et classé en fonction de son intérêt. Seul ceux contenant les signatures de la mise en œuvre d'une ou plusieurs stratégies sont exploités. Dans le même temps, une vérification est réalisée pour s'assurer que nous sommes bien compatible avec la définition de l'intelligence économique.

La troisième phase consolide les résultats en regroupant les extraits par stratégies déployées et vérifie ainsi que nous avons bien observé la mise en œuvre de stratégies de type intelligence économique.

L'ensemble de ces trois phases, en partant de l'événement à observer (ici la mise en œuvre d'une stratégie) détermine les signatures, puis, à partir des observations sur le terrain, les met en évidence et les relie à l'évènement en question.

Au fil des pages précédentes, nous avons abordé les difficultés liées à notre sujet et la façon de les résoudre. A l'issue de cet examen, nous voyons se dessiner un chemin pour le traiter.

---

<sup>7</sup> Greene, (2010).

### Les intérêts présentés par ce sujet :

Mais, avant d'approfondir ce sujet, il nous paraît important de préciser en quoi il présente un intérêt sur le plan de la pratique de la gestion, ce qu'il peut apporter sur les plans théorique et méthodologique.

Sur le plan de la pratique de la gestion, l'intérêt de ce sujet se décline en fonction du niveau d'emploi, du fonctionnement de la gestion des ressources humaines et de la position des syndicats.

Pour les responsables et les membres d'une organisation, il permet de mieux comprendre le comportement de celle-ci et de mettre des mots sur les tensions ou les manœuvres qu'ils observent. En ayant une meilleure connaissance de ces phénomènes, ils vont pouvoir tenter de les diminuer ou même de les prévenir, ce qui aura pour effet d'améliorer les conditions d'emploi, voire d'apaiser les tensions et ainsi d'obtenir un meilleur résultat au niveau de la production.

Pour la gestion des ressources humaines, la qualification des phénomènes observés va modifier la perception des rapports au sein de l'organisation. La connaissance de la mise en œuvre des stratégies de type intelligence économique va conduire les ressources humaines à considérer ces phénomènes sous deux angles : d'une part l'angle de ceux qui déploient des stratégies dans le but de faire progresser l'organisation et, d'autre part, l'angle de ceux qui agissent dans un but personnel, sans se soucier du bien commun, voire en sachant pertinemment que leur attitude nuit à l'organisation.

Occupant une place particulière au sein des organisations, les syndicats sont directement concernés par ce sujet. En effet, à travers leur rôle de représentation, ils fournissent des informations aux différentes catégories de personnel, leur offrant ainsi de se positionner vis-à-vis de leurs collègues, des éventuels projets de l'organisation et de sa pérennité. Mais, dans le même temps, chaque syndicat présent dans l'organisation appartient à celle-ci par l'intermédiaire des délégués syndicaux, mais aussi à l'organe national à travers son affiliation. Ainsi, il défend sa zone d'influence et ses propres intérêts. L'étude de notre sujet devrait faciliter la compréhension des interactions qui existent entre les syndicats et l'organisation.

D'une manière générale, l'intérêt choisi sur le plan pratique de la gestion se résume par une meilleure connaissance de l'origine des tensions et manœuvres observées au sein des organisations, le but recherché étant d'informer et de prévenir afin de diminuer le temps et l'énergie consacrés à ce type de question.

Sur le plan théorique, notre sujet présente plusieurs points d'intérêt. Tout d'abord, il constitue une ouverture du champ d'application de l'intelligence économique et de ses conséquences. Ensuite, une réflexion sur le couple éthique-intelligence économique qui conduit à définir une posture éthique. Enfin, il débouche sur une prise de position entre la guerre économique et l'intelligence économique.

En s'inscrivant dans le champ de l'intelligence économique, la question se pose concernant l'étendue de celui-ci. A notre connaissance, l'application de l'intelligence économique est exclusivement tournée vers les partenaires ou les concurrents et les contraintes extérieures de l'organisation. Or, en montrant qu'elle s'applique aussi à l'intérieur même des organisations, nous ouvrons son champ d'application en proposant d'insister sur l'existence d'une intelligence économique interne.

Cette ouverture a au moins deux conséquences.

La première est liée à la connaissance académique. En ouvrant le champ de l'intelligence économique au fonctionnement exclusivement interne des organisations, il est possible d'envisager la portabilité des connaissances académiques liées à l'intelligence économique sur ce nouvel espace.

La seconde concerne la modélisation du fonctionnement des organisations. En effet, l'intégration de l'intelligence économique interne au sein des organisations permet d'utiliser les éléments constitutifs de sa définition et de modifier la perception des phénomènes, jusqu'ici observés mais non intégrés, faute d'éléments pour les modéliser.

En établissant notre posture éthique vis-à-vis de l'intelligence économique, nous menons une réflexion sur le lien qui existe entre l'éthique et l'intelligence économique. Cette démarche propose un modèle de référentiel éthique pour l'intelligence économique. L'intérêt de ce modèle est double. D'une part, il favorise la réflexion sur le positionnement éthique et, d'autre

part, il offre un schéma simple et didactique, à destination de tous les publics intéressés par ce sujet.

Dans la continuité de la réflexion sur la posture éthique, nous examinons la guerre économique qui est parfois opposée à l'intelligence économique. Cette question est d'autant plus importante que, en ouvrant le champ de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations, la notion de guerre au sein même de celles-ci ne peut avoir de sens a priori. Pour ce faire, nous examinons ce qui caractérise les relations en temps de paix, crise et guerre, puis après les avoir transposées dans un contexte économique, nous indiquons que le changement d'état, comme celui de la crise vers guerre, correspond à un changement de référentiel éthique. Ainsi, l'intelligence économique est unique dans tous les états, paix, crise et guerre et seul le référentiel éthique évolue en fonction de cet état.

L'intérêt de notre sujet sur le plan théorique porte sur deux points importants. Le premier est l'ouverture du champ d'application de l'intelligence économique au fonctionnement interne des organisations afin d'envisager sur ce nouveau terrain la portabilité des connaissances académiques sur l'intelligence économique. Le second concerne la construction d'un référentiel éthique pour l'intelligence économique qui définit une posture éthique et une réflexion sur la guerre économique.

Sur le plan méthodologique, ce sujet présente trois intérêts. Le premier met en œuvre une technique particulière qui est l'utilisation des signatures pour faire émerger un point particulier. Le deuxième se situe au niveau de l'exploitation de l'ouvrage de Greene<sup>8</sup> et le troisième est constitué de l'exploitation des résultats qui combine une analyse classique et une analyse temporelle.

Si la technique des signaux faibles est aujourd'hui connue et souvent utilisée, il n'en est pas de même pour celle des signatures. A notre connaissance, cette dernière n'a pas encore été appliquée dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion. Or, cette technique, appliquée dans des domaines parfois complexes, est parfaitement opérante à la condition que les signatures aient été définies avec soin. Elle fournit dans des cas où l'observation directe d'un phénomène est impossible, des preuves et, par extension, la certitude qu'il a bien eu lieu.

---

<sup>8</sup> Greene, (2010).

Pour déterminer les signatures des stratégies retenues, nous avons pris le parti d'exploiter l'ouvrage de Greene<sup>9</sup> qui présente trente-trois stratégies sous la forme de Lois. Ce choix donne un ensemble cohérent sur lequel le processus de tri pour retenir les Lois adaptées à l'intelligence économique, peut être mis en œuvre, avant de rechercher les signatures propres à chaque stratégie. Nous voyons, dans cette façon de procéder, un prolongement de la technique des signatures par la constitution d'une liste regroupant les éléments à rechercher, mais aussi une approche différente de la collecte des stratégies utiles pour l'intelligence économique en utilisant directement cet ouvrage plutôt que de rechercher les stratégies qui pourraient nous convenir dans des publications diverses.

Lors de l'analyse des entretiens, nous avons souhaité mener deux opérations conjointement. La première opération consiste à valider l'emploi des stratégies de type intelligence économique et la deuxième opération vise à connaître les rapports qui lient les thématiques et les résultats observés en termes de quantité et de qualité. Pour mener à bien ces opérations, nous découpons chaque entretien en plusieurs extraits contenant chacun la mise en œuvre d'une ou de plusieurs stratégies. Nous les classons ensuite à l'aide de thématiques déterminées lors de l'étude théorique. Enfin, dans chaque thématique, nous répartissons les extraits en fonction de leur intérêt. Nous obtenons ainsi des lots d'extraits classés par thématique et intérêt. Nous complétons l'analyse par l'utilisation du logiciel Sonal qui comptabilise les temps de réponse par extrait. Nous disposons d'une vision très détaillée de la répartition des résultats que nous pouvons analyser soit de manière globale pour les extraits peu intéressants, soit de manière détaillée pour les extraits validant des stratégies. De plus, nous pouvons indiquer les thématiques les plus porteuses en fonction de l'étude à réaliser.

Nous venons de présenter les trois points qui, sur le plan méthodologique, ont, à notre avis, un intérêt certain. La mise en œuvre de la technique des signatures est une approche nouvelle dans l'étude de phénomène suivi. L'utilisation d'un ouvrage existant permet de rechercher la liste des signatures de façon plus simple et, enfin, l'analyse et le classement des extraits par thématique et par intérêt, couplés à la notion de durée, aboutissent à une vision plus complète des résultats obtenus.

---

<sup>9</sup> Greene, (2010).

### Deux points particuliers :

Notre sujet est maintenant défini. Les questions qu'il pose ont été abordées et traitées. Cependant, avant de poursuivre, nous souhaitons évoquer deux points particuliers : l'environnement théorique de la mise en œuvre de la technique des signatures et notre position épistémologique.

Précédemment, nous avons indiqué que nous utilisons la technique des signatures pour repérer les stratégies utilisées. Or, nous n'avons pas de recul sur ce type de démarche.

Nous avons consulté les ouvrages de méthodologie comme celui de Miles et Huberman<sup>10</sup> ou celui de Paillé et Mucchielli<sup>11</sup>. Nous y avons trouvé beaucoup d'informations utiles pour notre démarche. Cependant, nous avons choisi de nous imprégner des conseils avisés que les auteurs donnent, sans pour autant nous placer dans une méthodologie particulière, hormis la qualification de l'échantillon.

En effet, si nous maîtrisons bien la technique des signatures dans des domaines définis, sa mise en œuvre en sciences de gestion est inconnue. De ce fait, nous procédons pas à pas pour dérouler cette technique en fonction de ce que nous en connaissons. C'est pourquoi, il ne nous semble pas judicieux de chercher à encadrer, sur le plan méthodologique, la partie empirique de cet essai. En pratiquant ainsi, nous cherchons à éviter le risque de choisir un cadre inadapté à la technique des signatures.

Cependant, pour être au plus près des démarches classiques, nous avons choisi d'être le plus transparent possible et d'indiquer à chaque fois, comment nous parvenons à un résultat. A titre d'exemple, nous donnons en annexe l'analyse complète de tous les entretiens.

Nous sommes conscient que le fait de ne pas s'appuyer fermement sur des méthodologies peut altérer la validité des résultats. Nous objectons que la technique des signatures est là pour pallier la difficulté d'accès à l'information et qu'elle n'a pas encore fait la preuve de son efficacité. En conséquence, il nous semble naturel de s'affranchir modérément des contraintes pour valider la technique. Les futures études, forte de ce premier résultat, pourront s'attacher à mieux respecter le cadre académique d'une thèse.

---

<sup>10</sup> Miles et Huberman, (2003).

<sup>11</sup> Paillé et Mucchielli, (2012).

Dès le début de notre recherche, nous nous sommes posé la question de la posture épistémologique. Constatant la difficulté de la question pour le sujet de l'intelligence économique, ce que confirme Marcon<sup>12</sup> dans son ouvrage « La recherche française en intelligence économique », nous avons pris le parti de ne pas nous positionner.

Nous savons que ce choix a des implications sur la qualité des résultats obtenus, mais nous avons considéré que se déterminer par rapport à une posture épistémologique aurait un effet trop contraignant sur la recherche avec un risque de masquer des éléments intéressants. En revanche, cette recherche devrait permettre, à terme, de faciliter le choix d'une posture épistémologique dans le cadre de travaux futurs.

#### La thèse défendue :

Les points particuliers portant sur l'environnement théorique et la position épistémologique ayant été traités, les questions relatives à notre sujet ayant été abordées, nous pouvons nous interroger sur la thèse que nous souhaitons défendre.

Dans notre approche, nous nous sommes intéressé aux phénomènes observés au sein des organisations. En nous posant la question de leur origine, nous avons abordé la notion de confiance, et plus particulièrement son altération qui s'exerce au niveau des contrats informels que sont les contrats psychologiques. Nous avons aussi remarqué qu'il y avait un lien entre les phénomènes et le déploiement de stratégies. Nous avons émis l'idée que l'ensemble de ce que nous observons relevait de l'intelligence économique.

En conséquence, nous soutenons la thèse suivante :

*Il est possible de mettre en évidence l'existence de l'intelligence économique interne au sein des organisations.*

---

<sup>12</sup> Marcon, (2014).

### Le plan retenu :

Pour étayer cette thèse, nous présentons un plan classique en deux parties, la première correspondant à l'étude théorique, la seconde à l'étude empirique.

La partie I, intitulée « De l'idée à la thèse défendue » est articulée en trois chapitres. Le premier chapitre explique la démarche, le deuxième tente une formalisation plus précise de la question de recherche et le troisième présente les éléments de rupture et se conclut par la question de recherche.

Le premier chapitre de la partie I explique le cheminement intellectuel que nous avons suivi et contient deux sections.

La première section permet de présenter les éléments qui sont à l'origine de cette recherche. Nous y abordons les phénomènes que nous avons observés, puis l'intérêt que nous avons pour l'étude de l'intelligence économique.

La deuxième section montre comment nous avons approché notre sujet en utilisant une décomposition en élément simple et en cherchant un chemin à travers celle-ci.

Le deuxième chapitre de la partie I approfondit et définit les éléments mis en avant dans le chapitre I. Il contient deux sections.

La première section est consacrée à la présentation détaillée de ce que nous avons appelé « Les éléments académiques fondateurs ».

Ainsi, nous nous intéressons d'abord à l'intelligence économique française en expliquant notre choix restrictif. Ensuite, après avoir donné une première définition, nous analysons les approches données par la fonction publique, le secteur marchand et le secteur académique en vue de choisir une définition adaptée à notre recherche.

Nous examinons également l'expression des liens dans l'organisation. Une fois examiné leur nature, nous présentons le contrat psychologique puis nous reprenons les travaux de S. Mokaddem<sup>13</sup> sur ce sujet. Nous nous intéressons<sup>13</sup> particulièrement aux engagements de l'employeur et de l'employé que nous examinons tel que S. Mokaddem les présente, puis sous

---

<sup>13</sup> Mokaddem, (2012).

l'angle économique pour ne garder que les contrats psychologiques ayant une dimension économique.

Nous présentons ensuite la notion de confiance. Nous rappelons son histoire et son étymologie. Nous en donnons une définition et faisons apparaître le terme de contrat.

Nous abordons l'éthique en présentant les travaux de G. Verna<sup>14</sup>.

Nous abordons bien entendu la stratégie pour en donner une définition.

Enfin, nous proposons une synthèse de tous les éléments présentés. Celle-ci, nous éclaire concernant le chemin intellectuel décrit au chapitre 1 et définit les éléments de rupture qui font l'objet de la section II.

Nous débutons la section II par une réflexion sur l'altération de la confiance. Pour cela, nous examinons la confiance sous un angle économique, puis sous celui de la trahison. Ensuite, nous abordons les raisons qui ébranlent la confiance. Pour finir nous examinons les rapports existants entre la confiance et le don, puis entre la confiance et le contrat avant de dégager une synthèse des éléments obtenus qui met en avant le lien entre confiance et trahison.

Nous poursuivons en exposant la notion de référentiel éthique pour l'intelligence économique et en indiquant que sa transgression est possible.

Nous revenons sur le contrat psychologique en établissant un lien entre la trahison et le risque de rupture du contrat psychologique, avant de clore la section II en proposant une synthèse des éléments académiques de rupture.

Le troisième chapitre de la partie I fait le lien entre les éléments de rupture et la question de recherche, tout en précisant quelques points comme la posture éthique. Il comprend trois sections.

Dans la section I, nous revenons sur deux points importants.

Le premier concerne le risque de trahison du contrat psychologique et le besoin de surveillance de celui-ci par les deux parties.

---

<sup>14</sup> Verna, (1999).

Le second se rapporte à la nature du lien qui existe entre la protection du contrat psychologique et l'intelligence économique. Nous en venons ainsi à intégrer la notion de stratégie.

Enfin, une synthèse partielle fait le lien entre l'intelligence économique, les stratégies et le contrat psychologique.

La section II est consacrée à plusieurs développements précisant notre réflexion sur des sujets liés à l'intelligence économique.

Le premier est relatif au référentiel éthique. A partir d'une réflexion sur la constitution d'une entité, nous proposons pour celle-ci un modèle de référentiel éthique pour l'intelligence économique. Nous discutons ensuite de son fonctionnement lorsqu'une entité attaque et que l'autre se défend.

Le deuxième concerne les relations entre les acteurs lorsqu'ils sont en état de paix, de crise ou de guerre. Nous proposons un modèle, puis nous discutons son fonctionnement, ce qui nous permet d'identifier les notions de besoin d'intelligence et de référentiel éthique qui deviennent, lorsque nous examinons ce modèle sous un angle économique, besoin d'intelligence économique et référentiel éthique pour l'intelligence économique. C'est aussi à partir de ce modèle que nous nous positionnons vis-à-vis de l'école de guerre économique.

Le troisième et dernier développement aborde la question de la posture éthique. Nous y indiquons notre choix et nous tentons de le justifier.

La section III formalise la thèse défendue et la question de recherche en trois points.

Le premier propose un schéma général regroupant les points importants de ce qui vient d'être décrit. L'analyse qu'il comprend montre que l'intelligence économique s'exerce à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'organisation.

Le deuxième expose la thèse défendue.

Le troisième définit la question de recherche qui s'énonce ainsi : *les effets des stratégies déployées au sein des organisations permettent-ils de relever une intelligence économique interne ?*

La partie I ayant été consacrée à l'étude théorique, nous abordons en partie II, intitulée « De la thèse défendue à un début de preuve », l'étude empirique. Cette partie contient trois chapitres. Tandis que le chapitre I décrit l'organisation adaptée pour répondre à la question de recherche, le chapitre II explique comment nous avons procédé et le chapitre III présente les résultats obtenus.

Le premier chapitre pose la question sur la façon de s'organiser afin de répondre à la question de recherche. Il comporte deux sections.

Dans la section I, nous expliquons en trois points comment nous souhaitons répondre de manière théorique à notre question de recherche.

Dans le premier point, nous précisons ce que sont les signatures et en quoi elles revêtent une utilité pour notre recherche.

Dans le deuxième point, nous lions une cause à la production d'un phénomène, celui-ci entraînant une ou plusieurs conséquences qui se traduisent par des signatures.

Dans le troisième point, nous transposons les implications décrites ci-dessus aux stratégies liées à l'intelligence économique qui représentent les causes dont la mise en œuvre provoque des conséquences sur le contrat psychologique pour lequel nous souhaitons observer les signatures.

Au terme de la section I, nous synthétisons comment le chemin va être parcouru pour répondre à la question de recherche.

La section II est entièrement consacrée à la création d'un outil pour déterminer les signatures à rechercher. Il comporte six points.

Le premier consiste à créer un chemin à partir des stratégies, afin d'obtenir les signatures. Nous décrivons chaque pas de ce chemin. Il commence par l'identification des stratégies adaptées à l'intelligence économique, se poursuit par l'étude de chaque stratégie retenue, la détermination des conséquences de son emploi, l'identification des signatures, la qualification des signatures et, enfin, la détermination des éléments à rechercher.

Dans le deuxième point, nous proposons un schéma général du chemin.

Le troisième point est consacré à la justification du choix de l'ouvrage de Greene<sup>15</sup> qui est bâti sur la présentation et l'emploi de trente-trois stratégies.

Dans le quatrième point nous évoquons plus en détail l'ouvrage de Greene<sup>16</sup>, sa répartition en plusieurs parties et sa façon d'exposer les stratégies à partir de Loi qu'il qualifie de Loi de la guerre.

Le cinquième point explicite la relation qui existe entre la Loi, la stratégie, les conséquences et les signatures.

Enfin, le sixième point traite de l'examen des stratégies. Ce travail dont l'intégralité est donnée en annexe, est repris dans ces grandes lignes. Nous expliquons la façon dont chaque Loi a été examinée, classée en fonction de son intérêt et, enfin, pour les Loïs retenues, nous listons les éléments à rechercher.

Une synthèse reprend, en fin de section II, la démarche que nous avons suivie.

Le chapitre II de la partie II traite de la mise en œuvre de l'outil défini ci-dessus. Il comprend deux sections.

La section I se focalise sur les sujets qui vont être abordés sur le terrain et de la façon dont le recueil va être menée. Elle comprend trois points.

Le premier point fait le lien entre les signatures et les contrats psychologiques à travers la vie de ces derniers. En nous concentrant sur ce sujet, nous comptons recueillir les signatures correspondant à l'utilisation de stratégies.

Le deuxième point pose la question de l'utilisation du qualitatif ou du quantitatif et nous examinons les possibilités offertes, dans notre cas, par chaque solution.

Le troisième point justifie la solution retenue : l'approche qualitative.

La section II décrit la mise en œuvre du choix qualitatif. Elle contient elle aussi trois points.

Le premier point explique comment nous avons bâti notre guide d'entretien.

---

<sup>15</sup> Greene, (2010).

<sup>16</sup> Greene, (2010).

Le deuxième point présente la constitution de l'échantillon, les mesures prises pour garantir l'anonymat et la présentation de chaque répondant.

Le troisième point aborde le déroulement des entretiens et la façon dont nous avons informé les participants.

Le chapitre III de la partie II rassemble l'ensemble des résultats obtenus. Il comporte deux sections.

La section I expose les résultats issus de l'exploitation des entretiens. Il comporte cinq points.

Dans le premier point le logiciel Sonal est décrit ainsi que la façon dont nous avons enregistré et exploité nos entretiens. Il présente la particularité de synchroniser le texte et le son permettant de prendre en compte la dimension temporelle dans l'exploitation des entretiens.

Le deuxième point explique comment nous avons procédé pour analyser les entretiens. Nous avons découpé chaque entretien en extraits cohérents auxquels nous avons affecté deux thématiques, une issue du guide d'entretien (par exemple : l'emploi et son environnement) et une supplémentaire caractérisant le niveau d'intérêt de l'extrait (hors sujet, effet de bord et plein sujet).

Le troisième point expose les résultats généraux issus du traitement des données provenant des entretiens.

Le quatrième point présente, en détail, l'ensemble des résultats en les scindant en trois groupes.

Le groupe des « hors sujet » pour lequel nous indiquons et discutons le nombre d'extraits répartis par thématique.

Le groupe des « effet de bord »<sup>17</sup> pour lequel nous indiquons, d'abord, le nombre d'extraits répartis par thématique. Ensuite, pour chaque thématique, nous présentons les extraits les plus pertinents, en particulier ceux qui montrent l'altération de la confiance.

---

<sup>17</sup> Pour des raisons de simplification, nous ne procédons pas à l'accord et considérons l'expression « effet de bord » comme générique pour l'ensemble de la thèse.

Le groupe des « plein sujet » fait l'objet d'une présentation différente. Après avoir dressé un tableau donnant la répartition par Loi des extraits qualifiés « plein sujet », nous présentons pour chaque Loi identifiée, l'ensemble de l'analyse de l'extrait qui a conduit à ce résultat. Dans le cas où la Loi est identifiée sur plusieurs extraits nous avons sélectionné les extraits les plus pertinents.

Nous terminons par une synthèse de l'exploitation des résultats qui constitue le cinquième point.

Dans la section II du chapitre III, nous proposons de baliser le chemin parcouru. Pour ce faire, nous reprenons les résultats par thématique et, en fonction des Lois mises en relief et de la durée des extraits, nous examinons nos résultats afin de pouvoir orienter de futures recherches. Cette section comporte six points qui correspondent aux thématiques et à une synthèse.

C'est dans notre conclusion générale que seront discutés nos résultats, listés les limites et les intérêts de notre recherche avant de proposer différentes pistes de travaux pour l'avenir.

Dans cette introduction nous avons tracé une voie qui présente le sujet traité pour lequel une thèse est défendue selon un plan ci-dessus précisé.

Notre univers est donc prêt, il commence dans le détail dès la page suivante.

# PARTIE I : DE L'IDEE A LA THESE DEFENDUE

*« Rien ne sert de penser, il faut réfléchir avant ! »*

*Pierre Dac*

De manière classique, notre première partie est consacrée à l'étude théorique. Elle comprend trois chapitres.

Le premier explique comment, en partant des phénomènes observés, nous les décomposons en éléments simples afin de créer un modèle. Ensuite, à travers celui-ci, nous déterminons les éléments qui nous permettent de créer un chemin pour avancer dans notre réflexion.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons, de manière approfondie, les éléments retenus dans le premier chapitre comme l'intelligence économique ou la confiance. Nous en dégageons les traits principaux que nous intégrons dans le modèle. Nous déterminons alors un nouveau chemin qui nous permet de mettre en avant les éléments académiques de rupture.

Nous entamons le troisième chapitre par une discussion sur les éléments académiques de rupture, ce qui nous permet de finaliser le modèle créé dans le chapitre deux. Ensuite, nous proposons une adaptation du référentiel éthique à l'intelligence économique, puis à travers le triptyque guerre, crise, paix nous abordons la notion de guerre économique et enfin nous justifions notre posture éthique. Nous terminons ce chapitre par la présentation de la thèse défendue et notre question de recherche.

## CHAPITRE I : UN LONG CHEMINEMENT

Pour amorcer notre travail, nous expliquons comment nous relierons les phénomènes observés et l'intelligence économique. Nous poursuivons ensuite par la détermination des composants des phénomènes, afin de bâtir un modèle et extraire les éléments académiques utiles pour la suite de notre réflexion.

### SECTION I : UN FAISCEAU CONVERGENT

Dans cette première section, nous évoquons les phénomènes observés avant d'expliquer en quoi ils nous interpellent. Nous abordons ensuite, les éléments qui nous conduisent à examiner la question de l'existence de l'intelligence économique interne.

#### 1 ) Des signes évocateurs :

« On ne fait pas de recherche en lisant le journal local », telle était la mise en garde d'un des intervenants de notre Master Recherche (UBO, IAE, 2009). C'est sûrement vrai, mais pourtant ces pages sont pleines d'informations ! C'est la vie qui fait l'actualité ! En lisant avec un œil critique les informations qu'elles délivrent, nous prenons le pouls du monde et des interrogations naissent.

Pourquoi les salariés d'une entreprise se mettent-ils en grève ? Que demandent-ils à leur patron ? Pour quelles raisons le nombre d'affaires traitées par les prud'hommes augmente-t-il ? Pourquoi, dans le cadre de leur travail, certains mettent-ils fin à leurs jours ?

Toutes ces questions montrent que les relations au sein des entreprises, mais aussi des organisations, ne sont pas lisses et que des tensions peuvent exister. Mais, elles nous enseignent aussi que les différents protagonistes sont parfaitement informés de leurs droits, de la situation économique globale comme de celle de leur entreprise.

Cependant, le journal local n'est pas la seule source d'information. L'âge aidant, le réseau social s'étoffe et, si l'on est un peu curieux et attentif, nous atteignons des tranches de vie qui ne peuvent que nous interpeller. Ainsi, au détour d'une conversation, nous apprenons qu'une organisation donnée a ouvert un poste mais, même si les formes de recrutement sont respectées, il est déjà promis à telle personne, situation connue sous le terme de « poste fléché ». Dans un repas au restaurant du personnel, un chef de service explique qu'il vient de

réaliser la projection de son effectif sur les cinq ans qui viennent : il est heureux, car en jonglant avec les départs négociés pour les plus de cinquante-cinq ans et le recrutement de jeunes, il baisse sa masse salariale. Peu emporte si les anciens souhaitent encore travailler ! Enfin, dans un élan digne de la comptabilité créative, nous voyons apparaître la novlangue et ses habiles dissimulations. Un jour, lors d'une discussion avec un responsable de haut niveau, il nous confirma que l'expression « optimisation fiscale » correspondait bien à « évasion fiscale », mais en plus, il nous indiqua qu'aujourd'hui, un directeur financier se devait de proposer un tel plan, même si cela bousculait l'éthique.

Ainsi se dessine un jeu complexe entre les différents acteurs. Il nous questionne car nous sommes au cœur de celui-ci. Nous comprenons que les moteurs sont d'ordre économique, informationnel, contractuel, mais aussi d'exercice du pouvoir, d'amitié bien comprise, voire mafieuse.

Face à cette situation, il n'existe que deux solutions possibles : vivre avec, tout en se protégeant, ou chercher à comprendre et mettre ses résultats sur la place publique.

Nous devons bien reconnaître que la première solution nous convenait parfaitement n'ayant aucune idée sur la deuxième.

La rencontre avec le Pr Paturel devait changer notre attitude.

## 2 ) L'article fondateur :

En étudiant l'intelligence économique dans le cadre du Master recherche, nous avons retenu un article publié en 1999<sup>18</sup>. Dans cet article, les auteurs rapportaient le résultat d'un travail collectif. Ils suggéraient que l'intelligence économique peut être externe et interne. Si l'existence de l'intelligence économique externe est évidente aujourd'hui et fait toujours l'objet de nombreuses recherches, il n'en est pas de même pour l'intelligence économique interne.

Intéressé par cet aspect de l'intelligence économique, nous avons effectué des recherches bibliographiques pour approfondir le sujet. Aucune d'entre elles ne fut fructueuse. Bien sûr, nous ne pouvons pas être formel, mais il semble que l'article cité ci-dessus soit le seul abordant cette question.

---

<sup>18</sup> Levet et Paturel, (1999).

Pourquoi aucun auteur ne s'est-il investi sur ce sujet ? Peut-être que, dans un premier temps, il a été plus simple de traiter d'abord le côté externe de l'intelligence économique. Mais maintenant que la connaissance a progressé, nous devrions observer des communications sur ce sujet et il n'en n'est rien. Est-ce le signe d'un désintéressement ou d'une difficulté de mise en évidence ? Nous avons une préférence pour la deuxième proposition.

Pour aller plus loin et à la lumière de ce que nous avons compris de l'intelligence économique, il nous paraît intéressant de confronter celle-ci aux questions posées dans les paragraphes précédents. Ainsi, nous aurons peut-être une clé pour relier l'intelligence économique et ce que nous observons tous les jours.

Pour ce faire, à partir de cet article que nous considérons comme fondateur, nous allons examiner la question de **l'existence de l'intelligence économique interne** qui peut être considérée comme un champ d'application particulier de l'intelligence économique.

## SECTION II : UNE PREMIERE APPROCHE DE LA QUESTION DE RECHERCHE

A partir des éléments qui composent les phénomènes décrits ci-dessus et en faisant appel à nos connaissances sur la construction des systèmes d'informations, nous bâtissons un modèle. Son examen va nous indiquer les points utiles pour la suite de notre travail.

### 1 ) Une décomposition en éléments simples :

Interpellé par notre expérience des relations professionnelles et conforté par l'observation de la vie courante, nous nous sommes interrogé sur les mécanismes qui permettaient de comprendre ou au moins d'expliquer ces phénomènes. Une première réponse a été donnée à travers des ouvrages comme « La sociologie des organisations »<sup>19</sup> ou « L'acteur et le système »<sup>20</sup>. Mais, s'ils apportent une vision des organisations, ils n'intègrent pas ou peu, selon nous, une vision économique.

D'un autre côté, une première étude de l'intelligence économique nous a permis de comprendre qu'elle pouvait permettre d'expliquer des actions et des comportements d'acteurs divers.

---

<sup>19</sup> Bernoux, (1999).

<sup>20</sup> Crozier et Friedberg, (1996).

A partir de ces deux constats, nous avons commencé à envisager un lien entre la vie d'une organisation et l'intelligence économique au sein de celle-ci, c'est-à-dire l'intelligence économique interne décrite dans l'article cité ci-dessus.

Afin de bâtir ce lien, notre réflexion s'est portée sur les éléments constitutifs des phénomènes observés.

En premier lieu, nous avons remarqué qu'il y avait toujours au moins deux ou plusieurs acteurs. Il existe toujours un lien entre eux. Ainsi, lorsque les prud'hommes sont saisis, c'est souvent pour trancher un conflit portant sur un contrat.

En second lieu, nous observons que la presse met souvent en avant la perte de confiance des personnels dans leur direction lors des conflits, voire évoque des trahisons.

Enfin, par notre expérience, nous savons que des manœuvres existent pour provoquer des décisions favorables, ce qui revient à influencer, voire à manipuler.

Ainsi, nous voyons apparaître un certain nombre de termes comme la confiance, la trahison, le contrat ou l'influence.

Ce constat nous interpelle. En effet, par construction, au sein d'une organisation au sens large, il n'y a pas de besoin de renseignement, car nous sommes dans un monde parfait où il n'y a pas d'informations cachées, de volonté de nuire ou des attitudes qui conduiraient à s'inquiéter vis-à-vis des autres membres. Or, tout ce qui vient d'être rapporté montre, au contraire, que la confiance peut varier, que l'éthique peut être bousculée et que les liens qui unissent les différents acteurs peuvent être l'objet d'attaques plus ou moins prononcées.

A ce stade, nous commençons à formuler l'idée que l'état des relations au sein des organisations explique peut-être un besoin d'intelligence économique interne.

## 2 ) La création d'un chemin :

Cette décomposition en éléments simples n'est pas satisfaisante, car elle ne permet pas de se prononcer sur l'existence de l'intelligence économique interne et encore moins de voir un lien entre tous les éléments observés. Pour avancer dans notre réflexion, nous proposons de classer les éléments en adoptant un des schémas de la méthode Merise.

Merise est une méthode conçue pour permettre la création des systèmes d'informations. Elle date des années 1980 et a fait l'objet de plusieurs versions. L'un des apports majeurs de cette méthode est d'avoir intégré la systémique dans le processus de construction du système. Dans l'ouvrage « La méthode Merise »<sup>21</sup>, les concepteurs de la méthode expliquent qu'il existe plusieurs niveaux : le niveau conceptuel pour les traitements et les données, le niveau organisationnel pour les traitements et le niveau logique pour les données et, enfin, le niveau opérationnel pour les traitements et le niveau physique pour les données. La mise en œuvre de cette modélisation se fait en couches horizontales comme le montre Seba<sup>22</sup> qui indique aussi les questions qu'il faut se poser lorsque l'on remplit le tableau proposé.

Niveau	Préoccupations	Données	Traitements
1	Quoi ? Que veut-on faire ?	Conceptuel	Conceptuel
2	Qui ? Quand ? Où ? Comment ?	Logique	Organisationnel
3	Avec quels moyens ?	Physique	Opérationnel

Tableau 1 : Architecture des trois niveaux d'abstraction (d'après Tardieu et al., 1987, p42)

Ce tableau pouvant être parcouru dans le sens ascendant et dans le sens descendant, il permet, lorsque l'on juxtapose les sens ascendant et descendant d'obtenir, le cycle d'abstraction plus connu chez les informaticiens sous le nom de « courbe du soleil ». Ainsi, il permet, à partir du niveau primaire de monter jusqu'au niveau conceptuel afin de le valider, voire de l'amender, pour ensuite le mettre en œuvre jusqu'au niveau primaire.

<sup>21</sup> Tardieu et al., (1987).

<sup>22</sup> Seba, (2003, p. 22).

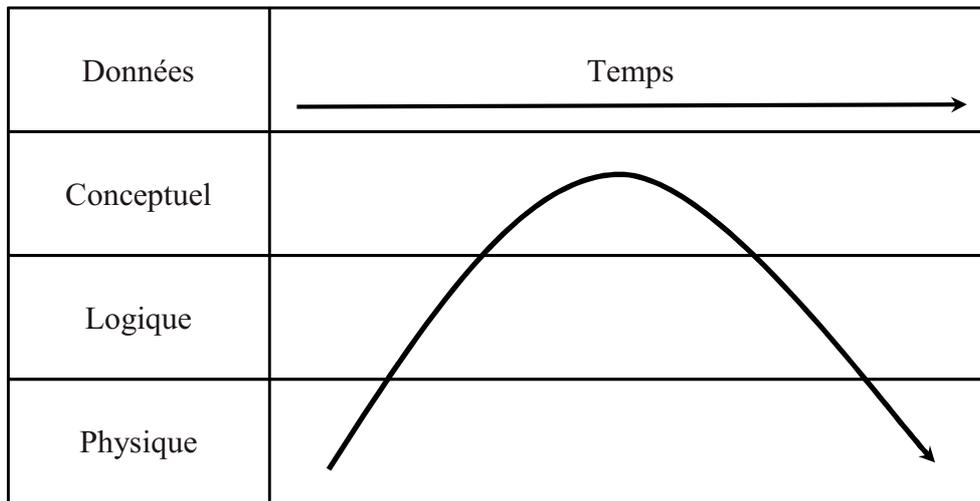


Figure 1 : Le cycle d'abstraction pour un modèle de type « données » (auteur).

Pour avancer dans notre réflexion, nous allons bâtir un tableau ascendant avec les éléments que nous avons isolés ci-dessus. Ce sera un modèle de type « données » de niveau conceptuel/logique/physique.

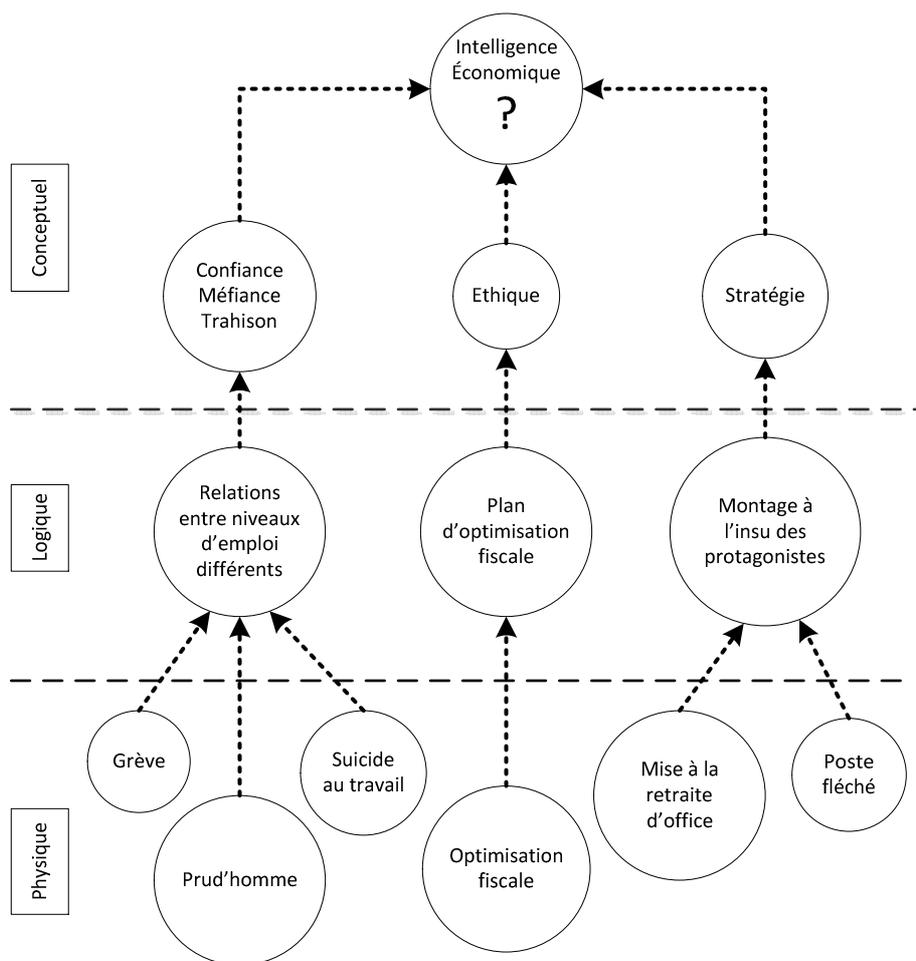


Figure 2 : Le modèle conceptuel/logique/physique ascendant (auteur).

Pour analyser le tableau, nous nous intéressons uniquement au niveau logique et conceptuel. En effet, le niveau physique n'est qu'une mise en musique du niveau logique et dépend étroitement du type d'action souhaitée.

Le niveau conceptuel nous indique trois concepts intéressants : la confiance, l'éthique et la stratégie. Ces trois concepts sont à retenir.

Le niveau logique nous donne trois voies distinctes : les relations entre les niveaux d'emplois différents, le plan d'optimisation fiscale et le montage à l'insu des protagonistes. Ils font le lien entre le ou les concepts et le niveau physique. L'examen de la façon dont s'opèrent les relations entre les deux niveaux devrait nous permettre de mieux comprendre les différentes interactions entre les acteurs. En revanche, les items, plan d'optimisation fiscale et montage à l'insu des protagonistes, ne sont pas à retenir, car ils correspondent simplement à la mise en œuvre d'une stratégie.

Éric Rouzeau

### 3 ) Synthèse partielle :

A partir de ce tableau, nous sommes maintenant en mesure de lister les points qui présentent un intérêt pour notre travail. Nous distinguons plusieurs thèmes : au niveau conceptuel, l'intelligence économique, le groupe confiance méfiance trahison, l'éthique et la stratégie et au niveau logique, les relations entre niveaux d'emplois différents.

### Conclusion du chapitre I :

Dans ce chapitre, nous avons expliqué l'origine de notre réflexion. Les phénomènes observés et un premier travail sur l'intelligence économique nous ont conduit à examiner la question de l'intelligence économique interne.

En décomposant les phénomènes observés et en créant un modèle, nous avons mis en avant les éléments utiles pour la suite de notre travail. Pour aller plus en avant, il nous faut maintenant approfondir ces thèmes : c'est l'objet du chapitre II.

## CHAPITRE II : VERS UNE FORMALISATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous commençons en section I, par une présentation des thèmes précédemment identifiés en vue de les définir. Nous intégrons ensuite les éléments des différentes définitions dans le modèle précédemment créé. Un nouvel examen nous permet de dégager de nouveaux thèmes que nous qualifions d'éléments de rupture. Leurs discussions font l'objet de la section II.

### SECTION I : LES ELEMENTS ACADEMIQUES FONDATEURS

« Qu'est-ce qu'un client ? ». Nous entendons encore cette phrase d'un de nos formateurs en analyse organique<sup>23</sup>. Appelé comme consultant dans une entreprise, il nous avait raconté avoir évité l'achat d'un nouveau disque dur (une fortune à l'époque) en posant cette question simple<sup>24</sup>. Depuis, nous gardons à l'esprit qu'avant d'entamer le moindre travail, il faut savoir à quoi nous nous référons. Pour ce faire, nous commencerons par donner notre référence de dictionnaire, puis nous aborderons sur un plan académique les thèmes évoqués ci-dessus.

#### 1 ) Le sens des mots :

Dans une construction, pour assurer sa solidité, il est de bon ton de commencer par des fondations solides. Ici, nous bâtissons sur des mots et, vu sous cet angle, l'expression « revenir au sens des mots » prend une importance particulière ! Pour définir les mots, il faut choisir un dictionnaire de référence. Nous avons retenu le portail lexical du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)<sup>25</sup><sup>26</sup>. Ce site, créé par le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), propose plusieurs outils : morphologie, lexicographie, étymologie, synonymie et antonymie, proxémie. Il contient, en particulier, plusieurs éditions du dictionnaire de l'Académie Française et aussi un dictionnaire géré par l'unité mixte de

---

<sup>23</sup> Matière enseigné en informatique dans les années 1980.

<sup>24</sup> En supprimant tous les clients qui n'avaient pas commandé depuis deux ans, il avait réduit de moitié la taille du fichier clients.

<sup>25</sup> <http://www.cnrtl.fr/>

<sup>26</sup> Extrait de la présentation générale : « Créé en 2005 par le CNRS, le CNRTL fédère au sein d'un portail unique, un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue. Le CNRTL intègre le recensement, la documentation (métadonnées), la normalisation, l'archivage, l'enrichissement et la diffusion des ressources. La pérennité du service et des données est garantie par l'adossement à l'UMR ATILF (CNRS – Nancy Université), le soutien du CNRS ainsi que l'intégration dans le projet d'infrastructure européenne CLARIN ».

recherche 7118, Analyse et Traitement Informatique de la Langue Française (ATILF) : le Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi). Celui-ci est le fruit d'un important travail réalisé par une centaine de personnes pour substituer un nouveau dictionnaire au Littré, tombé dans le domaine public. Edité à l'origine sous forme papier (16 volumes), il a été numérisé pour être diffusé sous forme de CD ROM, puis intégré à un site internet.

Sauf indication contraire, chaque fois que nous donnerons une définition, elle sera issue du TFLi et ne comportera pas de date de consultation du site. Cette information est inutile puisque le contenu informatique n'est que la recopie du dictionnaire papier avec cependant des avantages importants qui sont une consultation simple et des recherches très faciles à réaliser.

## 2 ) L'intelligence économique :

Dans un petit opuscule consacré à l'intelligence économique, donnant le ton dès le premier chapitre, deux auteurs<sup>27</sup> Marcon et Moinet citent Aldous Huxley qui disait « Définir, c'est entourer de mots un terrain vague d'idées ». Enchaînant ensuite sur la difficulté pour les experts de donner une définition de l'intelligence économique, ils concluaient en décrivant leur désespoir : « Un véritable cauchemar dont certains rêvent encore la nuit ! ». Certes, une telle présentation n'est pas très engageante, mais elle éclaire bien la difficulté à obtenir une bonne définition de l'intelligence économique !

### 2.1 ) International versus France :

Avant de commencer à définir l'intelligence économique, nous souhaitons préciser le champ de l'étude.

Lorsque nous faisons une recherche sur le terme « intelligence économique », il apparaît deux façons d'envisager ce terme : une française et une anglo-saxonne.

Très rapidement, nous avons constaté qu'il existe un décalage entre les deux approches. Nous avons alors fait le choix de ne considérer que l'acceptation française du terme « intelligence économique ».

---

<sup>27</sup> Marcon et Moinet, (2006, p. 9).

Cette décision se justifie par le fait qu'il ne paraît pas raisonnable de mener ce travail avec deux approches qui ne se recoupent pas totalement. Une autre raison, moins académique, est de donner la primeur de cette recherche aux pays de langue française qui, pour certains, ont mis en place des politiques remarquables de diffusion de l'intelligence économique. Par exemple, en Algérie, la Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective<sup>28</sup> a publié un manuel de formation en intelligence économique<sup>29</sup> en 2010, au Sénégal, le Centre d'Etudes Politiques pour le Développement<sup>30</sup> (CEPOD) conduit des études et des recherches sur le thème de l'intelligence économique et, en Côte d'Ivoire, sous la tutelle du ministère de l'économie et du commerce, l'Ecole de Commerce et de Gestion<sup>31</sup> (ECG) propose un mastère spécialisé en intelligence économique.

Ainsi, nous espérons leur donner un très modeste avantage compétitif par rapport aux Anglo-Saxons.

## 2.2 ) Une définition temporaire de l'intelligence économique :

Comme tout ouvrage nécessite la pose d'une première pierre et puisque notre époque est numérique, nous utiliserons dans un premier temps la définition du Service de Coordination à l'Intelligence Economique. Le portail des ministères économiques et financiers, site internet de l'Etat Français (SCIE, 2015) :

*« L'intelligence économique (IE) est une ingénierie de la collecte, de l'analyse stratégique et de la valorisation de l'information utile pour un éclairage et une aide à la décision. Elle utilise toutes les ressources des technologies de l'information et de la communication, des réseaux humains et de leur capacité d'influence pour donner aux entreprises, ou à un Etat, les moyens d'être plus compétitif et plus efficace face à la concurrence. Pratiquée par tous les grands pays industrialisés et émergents, elle permet d'assurer aux entreprises un avantage concurrentiel, et à l'Etat de pouvoir anticiper les événements et d'accompagner les mutations économiques ».*

---

<sup>28</sup> Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement.

<sup>29</sup> Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, (2010).

<sup>30</sup> [http://www.cepodsn.org/cepod/theme\\_intelligence\\_eco.php](http://www.cepodsn.org/cepod/theme_intelligence_eco.php)

<sup>31</sup> <http://www.commerce.gouv.ci/dirgenerale.php?id=13&dir=STRUCTURES%20SOUS-TUTELLE>

### 2.3 ) Un peu d'histoire :

Telle la Vénus de Botticelli, l'intelligence économique française naît en 1994 avec le rapport Martre<sup>32</sup>. Bien sûr, la référence à ce grand peintre est une pure invention de notre part, mais c'est le sentiment que nous ressentons à la lecture des textes sur ce sujet.

Or, si l'on se réfère à la définition citée ci-dessus, nous pouvons imaginer que dès les premières communautés, les hommes ont commencé à commercer. Ils ont eu recours à une forme fruste d'intelligence économique pour assurer leur survie : le but étant de maintenir leur avantage économique sur leurs concurrents directs.

Ensuite, la littérature nous indique que les premières traces avérées d'intelligence économique se situent au Moyen Âge. Venise et son organisation du commerce<sup>33</sup> et le voyage de Marco Polo évoqué par J-L Levet<sup>34</sup> sont représentatifs de l'existence d'une forme d'intelligence économique.

Plus près de nous, au 18<sup>ème</sup> siècle, l'affaire des horloges de Marine, évoqué dans le rapport Martre<sup>35</sup>, montre que l'intelligence économique se développe avec ses côtés obscurs (renseignements).

Cependant, nous possédons peu d'éléments sur l'intelligence économique française de cette époque jusqu'à nos jours. La France, dans ce domaine, étant plutôt de tradition orale, notre mémoire est pratiquement inexistante (Martre, 1994).

En 1967, Harold Wilensky, propose une définition de l'intelligence économique dans son ouvrage « L'intelligence organisationnelle ». Harbulot et Baumard, dans un article paru en 1997 et portant sur l'histoire de l'intelligence économique<sup>36</sup> explique comment Wilensky introduit la notion d'intelligence économique et donne une version en français des quatre points qu'il a développés.

*« Pour introduire la notion d'intelligence économique, Wilensky identifie quatre déterminants de l'allocation de pouvoir, d'argent et de temps à l'intelligence (entendue comme le recueil,*

---

<sup>32</sup> Martre, (1994).

<sup>33</sup> Martre, (1994).

<sup>34</sup> Levet, (2001, p. 1).

<sup>35</sup> Martre, (1994, p. 55).

<sup>36</sup> Harbulot, Baumard, (1997, p. 6), article mis en ligne sur le site de L'Ecole de Guerre Economique : [http://www.ege.fr/download/16.perspective\\_historique.pdf](http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf)

*l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques) dans une organisation :*

- « (1) le degré de conflit ou de compétition dans l'environnement lié de façon caractérisée au degré d'implication, ou de dépendance envers, un gouvernement ;  
(2) le degré de dépendance de l'organisation sur le soutien interne et l'unité ;  
(3) le degré auquel les opérations internes et l'environnement externe font l'objet d'une croyance du management dans leur possibilité d'être rationalisés, c'est à dire, caractérisés par des uniformités prévisibles, et donc sujets à l'influence ;  
(4) la taille et la structure de l'organisation, l'hétérogénéité de ses membres, la diversité de ses buts, et la centralisation de son système d'autorité »<sup>37</sup> »

Mais c'est surtout au début des années 90 et à partir du rapport Martre que l'intelligence économique va faire l'objet de travaux avec comme principaux acteurs, des enseignants, des hauts fonctionnaires dont certains sont issus de la défense et, enfin, des industriels.

Comment expliquer cette brusque montée d'intérêt pour l'intelligence économique sinon par le contexte de cette époque caractérisé notamment par :

- la chute du mur de Berlin qui met au chômage technique des fonctionnaires très spécialisés dans le recueil et l'exploitation du renseignement ;
- une mondialisation galopante de l'économie, avec une ouverture vers des pays possédant une main-d'œuvre bien formée mais peu coûteuse ;
- une révolution technologique avec l'arrivée massive des micro-ordinateurs dans l'industrie et la constitution du réseau Internet.

La mise en parallèle de ces trois éléments conduit à imaginer un scénario simple mais efficace : les personnes chargées de recueillir et de traiter les informations sur le bloc de l'est se sont reconverties dans le secteur économique, car ils étaient disponibles et les moyens techniques étaient à la portée du public. Ce scénario est conforté par l'existence d'une rumeur sur la reconversion du réseau d'écoute ECHELON. Il est alors probable que les services de renseignements de l'époque, mesurant l'ampleur du phénomène et des conséquences, ont alerté les politiques qui ont réagi par la création d'une commission.

---

<sup>37</sup> Référence donné par Harbulot et Baumard : Harold Wilensky, dans la définition de l'Organizational Intelligence dans l'International Encyclopedia of Social Sciences (David L. Sills), editor, New York : The Macmillan Company & The Free Press, 1967.

Mais il existe aussi une autre vision donnée par Marcon<sup>38</sup> dans son ouvrage « *La recherche française en intelligence économique* ». Dès le premier paragraphe de son introduction, il fait référence à un petit nombre de penseurs qui sont convaincus que les interprétations des stratégies et des éléments économiques n'étaient pas bons et qu'ils ont su « *rencontrer et convaincre des acteurs capables de trouver une voie d'expression publique officielle de leurs analyses* ».

De notre point de vue, ces deux versions ne sont pas incompatibles. Il est fort probable que la naissance de l'intelligence économique soit la conjonction d'une forte préoccupation de l'Etat, alerté par ses services de renseignement sur des atteintes à sa sécurité économique, et de la rencontre d'intellectuels présentant des bouleversements économiques liés en partie à la montée en puissance des systèmes d'informations.

Cependant, il semble qu'à partir des années 2000, l'activité autour de l'intelligence économique se soit ralentie. L'explication tient peut-être dans l'attentat du 11 septembre 2001 qui a certainement mobilisé à nouveau des spécialistes pour le recueil et l'analyse du renseignement, desserrant ainsi l'étreinte exercée sur le monde économique.

Aujourd'hui, si l'on regarde l'offre de formation sur l'intelligence économique et la littérature, il apparaît qu'un renouveau est en cours ainsi qu'une inflexion vers la guerre économique, voire la guerre cognitive.

Ce bref résumé de la naissance de l'intelligence économique, montre qu'elle n'est pas née avec la fin du vingtième siècle, mais que ce sont les bouleversements de celui-ci qui lui ont donné une véritable existence.

#### 2.4 ) Trois points de vue pour une définition :

Dans la littérature traitant de l'intelligence économique, chaque ouvrage ou article propose sa définition à l'exception du rapport Carayon<sup>39</sup> qui refuse de le définir et se focalise sur ses attributs.

---

<sup>38</sup> Marcon, (2014, p. 9).

<sup>39</sup> « Chacun des spécialistes de l'intelligence économique la conçoit à l'aune de ses propres préoccupations. Il serait donc vain de faire prévaloir une définition qui rallierait nécessairement contre elle ceux qui ne s'y retrouveraient pas tout à fait, sans satisfaire complètement ceux qui en partageraient l'essentiel... Il semble en revanche possible de s'accorder sur l'utilité, les champs d'application et les acteurs de l'intelligence économique ». (Carayon, 2003, p. 17).

Dans un premier temps, cet état de fait peut laisser penser que les auteurs ont enrichi la définition historique, a priori celle du rapport Martre, pour obtenir une définition fiable. Il n'en est rien. Au contraire, chacun a créé une définition qui lui convient ou pire une définition fourre-tout. Comment sortir de cette situation, plutôt inconfortable ?

La vision de l'histoire de l'intelligence économique lors des vingt dernières années permet de donner une grille de lecture différente. En effet, contrairement aux objets d'études classiques, c'est plutôt les fonctionnaires et les militaires qui ont porté l'intelligence économique sur les fonts baptismaux. Ils ont alors donné leurs visions axées fondamentalement sur la veille et en insistant sur le côté légal du recueil de renseignement. Puis, d'autres acteurs, les académiques suivis des industriels ont pris le relais. Ce n'est donc pas une définition académique qui a été discutée, mais une définition étatique qui a été amendée.

Il en ressort qu'aujourd'hui il y a trois points de vue possible selon que l'on se situe :

- dans la fonction publique ;
- dans le secteur marchand ;
- dans le secteur académique.

Ce sont ces trois points de vue que nous allons aborder ci-dessous.

#### 2.4.1 ) L'intelligence économique et la fonction publique :

Pour des raisons de simplification, le secteur de la fonction publique regroupe ici tous les acteurs fonctionnaires, assimilés fonctionnaires et contractuels. En résumé, il s'agit des serviteurs de l'état, au sens noble du terme, à l'exception des enseignants qui font l'objet d'un paragraphe particulier.

C'est à travers les documents officiels qu'il est possible d'obtenir une définition de l'intelligence économique. La première est bien entendue celle du rapport Martre<sup>40</sup> qui date de 1994 : « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protections nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».

---

<sup>40</sup> Martre, (1994, p. 11).

En 2005, le Secrétariat Général de la Défense Nationale<sup>41</sup> (SGDN)<sup>42</sup> publie le référentiel de formation et donne la définition suivante : « L'intelligence économique consiste en la maîtrise de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays ».

La comparaison des deux définitions écrites à plusieurs années d'intervalle dans un cadre étatique montre que l'on est passé de la recherche d'informations, à la maîtrise de l'information et que des finalités sont apparues. Par contre, la notion de légalité a disparu.

Mais la loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure (LOPPSI 2, 2011) complétant la loi pour la sécurité intérieure (LOPSI 1, 2002) introduit la notion d'intelligence économique en ajoutant un Titre 2 bis traitant de l'intelligence économique. Le point principal de cet ajout est la mise en place d'une autorisation d'exercer<sup>43</sup>. En encadrant les sociétés pratiquant l'intelligence économique, le législateur montre qu'il est plus préoccupé par les conséquences d'une recherche de renseignement que par le maintien de la compétitivité des entreprises ou la protection du patrimoine économique.

Sans vouloir pousser plus loin la réflexion sur cet ajout, il est quand même intéressant de se demander pourquoi le législateur encadre ce type d'activité ? La réponse peut tenir en deux points :

- regroupées en associations, les sociétés de service en intelligence économique sont demandeuses de réglementation, même si elles ont créé leurs propres codes de déontologie ;
- des affaires d'atteintes à la vie privée ont montré que des informations de fichiers sensibles et appartenant à l'Etat, ont été utilisées de manières frauduleuses.

Après plusieurs évolutions, l'Etat a confié à la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique (D2IE), le soin d'animer et de coordonner l'action de l'Etat en matière

---

<sup>41</sup> Juillet, (2005, p. 2).

<sup>42</sup> Aujourd'hui : Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale (SGDSN).

<sup>43</sup> « Art. 33-1. – Sont soumises aux dispositions du présent titre, dès lors qu'elles ne sont pas exercées par un service public administratif, les activités, menées afin de préserver l'ordre public et la sécurité publique, qui consistent à titre principal à rechercher et traiter des informations non directement accessibles au public et susceptibles d'avoir une incidence significative pour l'évolution des affaires. ». (LOPPSI 2, 2011).

d'intelligence économique. A ce titre, elle gère un site internet<sup>44</sup> dans lequel elle communique sur différents sujets. Objet de mises à jour fréquentes, c'est une bonne source d'informations. Toutefois, pour la définition de l'intelligence économique, la question devient plus compliquée comme le montre cette capture d'écran où nous trouvons deux définitions dans des termes différents, l'une faisant référence à la gouvernance et l'autre à la collecte d'informations.



Photo 1 : Capture d'écran du site « [www.intelligence-économique.gouv.fr](http://www.intelligence-économique.gouv.fr) » à la date du 07/04/2015.

Il faut cependant reconnaître que le travail de la D2IE produit des effets intéressants pour que les principes de l'intelligence économique soient diffusés. Ainsi, elle a participé à de nombreux guides dont « Le guide du routard de l'intelligence économique 2014 »<sup>45</sup> ou le « Guide de l'intelligence économique pour la recherche »<sup>46</sup>. Toutefois, ces guides ne sont d'aucun secours pour trouver une définition, car elle est simpliste dans le premier et inexistante dans le second !

<sup>44</sup> <http://www.intelligence-economique.gouv.fr>

<sup>45</sup> Gloaguen, Délégation interministérielle à l'Intelligence économique, (2014).

<sup>46</sup> D2IE, (2012).

Il ressort de l'ensemble de ces éléments que la vision de l'intelligence économique par l'Etat a évolué au fil du temps. Il apparaît une dissociation claire entre la définition de l'intelligence économique et les implications légales de la recherche d'informations. C'est une évolution importante pour la définition de l'intelligence économique.

#### 2.4.2 ) L'intelligence économique et le secteur marchand :

Le secteur marchand est vaste par construction, mais pour simplifier la démarche, il sera ici limiter à deux points importants pour l'intelligence économique, à savoir :

- les sociétés spécialisées dans la recherche d'informations ;
- les sociétés de conseil en intelligence économique.

Le premier type de sociétés est peu bavard sur la nature de ses activités. L'examen des sites Internet montre que leur but premier est de chercher des clients souhaitant des renseignements et le côté définition de l'intelligence économique n'est jamais abordé. Seul le côté respect de la légalité est mis en avant. Sans mettre en doute la réalité de la chose, il est néanmoins fort probable que ce côté est d'abord mis en avant pour rassurer le client. De fait, il n'y a pas d'éléments nouveaux à récupérer dans ce type de sociétés.

Les activités du second type de sociétés peuvent être scindées en deux parties distinctes que nous reprenons ci-après.

- La mise en place ou l'amélioration de l'organisation traitant de l'intelligence économique au sein d'une société : il s'agit principalement de déterminer les fonctions et les attributions de chacun et de contrôler la mise en œuvre effective. La vision de ces sociétés est principalement axée sur la recherche de renseignements ouverts en fonction des besoins exprimés par les responsables.
- L'implantation de logiciel de knowledge management (KM) ou de recherche automatique d'informations sur des sites ciblés : elle apporte aux organisations un savoir-faire et des outils permettant d'organiser l'information et de gagner du temps dans son traitement et sa ventilation.

L'ensemble des professionnels de l'intelligence économique ont créé un syndicat en 2010 : le Syndicat Français de l'Intelligence Economique (SYNFIE)<sup>47</sup>. Il poursuit plusieurs buts dont

---

<sup>47</sup> <http://www.synfie.fr>

ceux de représenter, de défendre et d'informer les professionnels. Dans sa page d'accueil, il donne la définition suivante de l'intelligence économique : « *L'intelligence économique désigne l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques. Ces activités sont menées dans un cadre légal et éthique* ».

Sur le plan de la définition de l'intelligence économique, il n'y a pas de réel apport, les sociétés représentées par le SYNFIG ne prenant pas de risques et déployant juste des méthodes d'organisation et des outils bien connus.

#### 2.4.3 ) L'intelligence économique et le secteur académique :

Comme nous l'avons vu dans la partie historique, le secteur académique est intervenu très tôt dans la définition de l'intelligence économique. Cependant, pour faciliter la compréhension, il est important de scinder le secteur académique en trois parties :

- les associations et les académies ;
- les écoles de formation dédiées en partie à l'intelligence économique ;
- le monde universitaire.

Les associations et les académies réunissent des professionnels et des universitaires désireux de faire avancer les connaissances sur l'intelligence économique ainsi que d'en faire la promotion. Leur position est intéressante car elles reflètent un consensus.

Dans son ouvrage, « La recherche française en intelligence économique », Marcon<sup>48</sup> rappelle que plusieurs associations ont vu le jour mais toutes n'ont pas survécu. Citons pour mémoire l'Association Française de Développement de l'Intelligence Economique (AFDIE) dont le nom de domaine est aujourd'hui à vendre. Pour notre part, nous regrettons cette situation, car la disparition des sites internet conduit inexorablement à l'effacement des données contenues dans les sites et, en particulier, des définitions, nous privant ainsi d'une vision de l'intelligence économique à une période précise.

Pour poursuivre notre travail, plutôt que d'être exhaustif, nous avons choisi deux propositions émanant de groupes reconnus.

---

<sup>48</sup> Marcon, (2014, p. 48-50).

Le premier est l'Académie de l'Intelligence Economique<sup>49</sup>. Il ne donne pas de définition, mais propose un manifeste<sup>50</sup> en dix points de l'intelligence économique d'entreprise dont plusieurs sont à noter.

- L'intelligence économique devient « une manière de penser et d'agir au sein comme au-dehors de l'entreprise » dans un cadre éthique, déontologique et légal.
- Les éléments liés à l'intelligence économique sont quantifiables et mesurables tant en termes d'investissement que de retour sur investissement.
- Les notions de compétitivité, d'image et de sécurisation de l'entreprise sont abordées.

Ce manifeste est intéressant car il caractérise l'intelligence économique en essayant de la circonscrire. C'est surtout le premier point qui mérite notre attention : l'intelligence économique est une forme d'esprit ou plutôt une posture de l'esprit dans un cadre défini.

Le second groupe synthétise son point de vue sur le site du Portail de L'IE. Ce site, fondé par les Anciens de l'Ecole de Guerre Economique, se veut être un site fédérateur pour tout ce qui concerne l'intelligence économique. Il ne donne pas une définition, mais trois, en citant celle de Martre, Harbulot et Carayon !

Ces deux propositions montrent deux approches de l'intelligence économique : une posture intellectuelle dans un cadre légal d'une part, un non choix associé à une volonté de rassembler tous les acteurs de l'intelligence économique d'autre part.

Les écoles de formation à l'intelligence économique constituent un autre volet du secteur académique, mais elles ne peuvent pas être d'un grand secours pour définir l'intelligence économique. En effet, seulement les programmes de formation sont disponibles.

Toutefois, certains organismes émettent des documents d'excellente qualité comme le rapport<sup>51</sup> du Groupe de Diagnostic Stratégique, G.D.S., n°1 de l'Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure<sup>52</sup>. Ce rapport ne fournit pas de définition, mais balaye plusieurs aspects de l'intelligence économique comme l'histoire et la façon de pratiquer l'intelligence économique dans d'autres pays.

---

<sup>49</sup> <http://www.academie-intelligence-economique.org/>

<sup>50</sup> L'intégralité de ce manifeste est donnée en annexe.

<sup>51</sup> Mathon et al., (2003).

<sup>52</sup> Aujourd'hui : Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ).

Il existe aussi une école qui possède une particularité : c'est l'Ecole de Guerre Economique dirigée par Christian Harbulot. L'intelligence économique y est envisagée comme un combat avec toutes les implications que cela comporte. Cette posture intellectuelle et surtout le terme de guerre fait l'objet de critiques mais il n'est que la suite logique de la définition de l'intelligence économique que donnait Harbulot en 1992<sup>53</sup>. En effet, après avoir identifié les menaces, il devient évident qu'il faut s'en protéger et parfois mêmes porter des attaques pour affaiblir son concurrent.

Le monde universitaire, dans la foulée du rapport Martre, s'est investi dans la définition de l'intelligence économique.

Si ce rapport a eu pour premier effet de donner une forme à l'idée d'intelligence économique, il n'a pas pour autant clos la question de la définition. Les universitaires, par la pratique de la recherche, vont contribuer à l'affiner.

En 1996, Levet et Paturel<sup>54</sup> propose de caractériser l'intelligence économique autour de quatre fonctions :

- « - *Fonction 1 : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique et des savoir-faire,*
- *Fonction 2 : la détection des menaces et des opportunités,*
- *Fonction 3 : la coordination des stratégies,*
- *Fonction 4 : la mise en œuvre de pratiques d'influences »*

Quelques années plus tard, Larivet<sup>55</sup> qui a réalisé sa thèse sous la direction de R. Paturel, après une étude de différentes définitions, montre que l'intelligence économique est un concept multidimensionnel. Elle schématise l'intelligence économique par un octogone et huit items situés sur le pourtour : influence, projet stratégique, réseaux, organisation, technologie, contre intelligence, éthique, renseignement. Elle complète sa description par une phrase importante : « On peut préciser qu'il existe une forme de hiérarchie entre ces dimensions, les fonctions de renseignement, d'influence et de contre-intelligence étant supportées par les

---

<sup>53</sup> « L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information, ...), influence (...) La problématique de l'intelligence économique met l'accent sur les deux fossés culturels suivants : passage d'une culture fermée à une culture ouverte de l'information ; passage d'une culture individuelle à une culture collective de l'information ». Christian HARBULOT, 1992 ; extrait du rapport Carayon (2003, p. 109).

<sup>54</sup> Levet et Paturel, (1996).

<sup>55</sup> Larivet, (2001).

dimensions de soutien que sont l'organisation, les réseaux, la technologie, l'éthique et l'existence d'un projet stratégique ». Cette distinction préfigure une évolution de la définition de l'intelligence économique qui sera publiée en 2006<sup>56</sup>. L'intelligence économique y est décrite « comme combinaison de trois fonctions informationnelles, ou pratiques liées à la gestion de l'information : le renseignement, la protection de l'information et l'influence ». Modélisant cette définition par un schéma, Larivet indique que l'intelligence économique est la zone où les trois fonctions se rencontrent.

En 2010, Paturol et Richomme-Huet<sup>57</sup>, reprenant un modèle de Paturol<sup>58</sup>, propose la formalisation suivante :

Début de citation :

*IE = VIP + C, avec V = la Veille ; I = l'Influence, P = la Protection et C = la Coordination aussi bien des acteurs que des activités.*

*L'IE correspond non pas à un seul de ces éléments, ni à la combinaison de deux d'entre eux, mais à la pratique des trois premiers sous la contrainte ou avec l'objectif de la quatrième composante (voir figure 1 ci-après).*

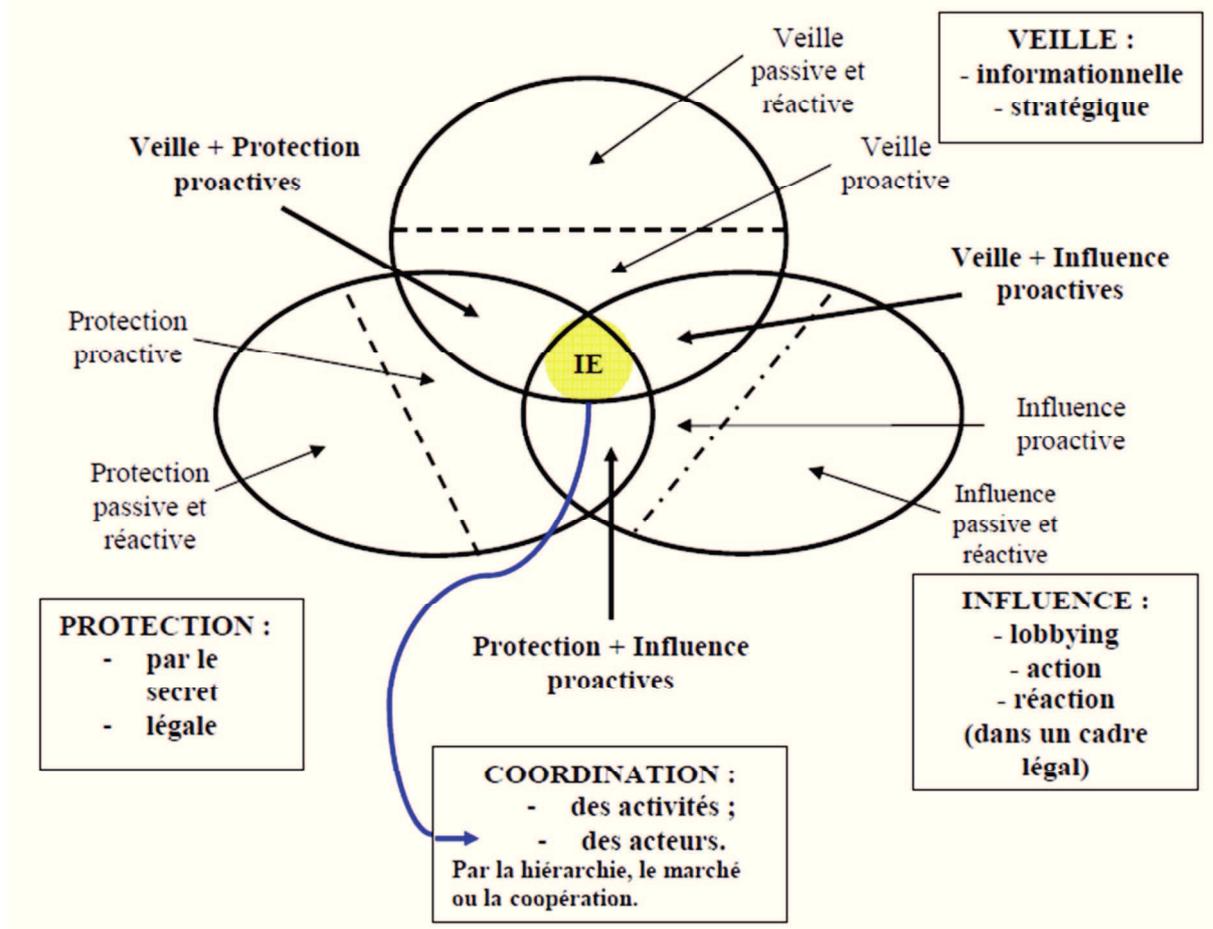
---

<sup>56</sup> Larivet, (2006).

<sup>57</sup> Paturol et Richomme-Huet, (2010).

<sup>58</sup> Référence citée en bibliographie par Paturol et Richomme-Huet : Paturol Robert, 2008, « L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et performante » (nouvelle version), in Les pratiques de l'intelligence économique, éd. J.-L. Levet, Economica, p. 113-128.

Figure n°1 : IE = V.I.P + C. (Paturel, 2008)



### Fin de citation

L'intelligence économique apparaît ici comme un ensemble comprenant une fonction de coordination s'exerçant sur la base de trois fonctions qui sont la veille, l'influence et la protection. La fonction de coordination intervient pour la partie proactive des fonctions et est encadrée par la légalité.

Poursuivant l'interrogation des bases de données pour obtenir une définition plus récente, nous n'avons pas obtenu de réponses satisfaisantes, ce que nous a confirmé la lecture de l'ouvrage récent de Marcon<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Marcon, (2014).

Pour conclure, il apparaît qu'au sein du secteur académique, c'est le secteur universitaire qui a le plus évolué dans la conception d'une définition, ce qui est évident, compte tenu de sa vocation.

### 2.5 ) Synthèse et choix d'une définition pour l'intelligence économique :

A partir des éléments mis en avant ci-dessus, nous proposons le tableau récapitulatif suivant :

Domaines	Sous domaines	Points importants
Fonction publique	Néant	La maîtrise de l'information Existence de finalités Légalité à travers un texte de loi
Secteur marchand	Sociétés spécialisées en recherche d'informations	Sans intérêt
	Sociétés de conseil en intelligence économique	Sans intérêt
Secteur académique	Les associations et les académies	Création de valeur Compétitivité Posture intellectuelle Cadre légal en option
	Les écoles de formation dédiées en partie à l'intelligence économique	Sans intérêt, hormis pour l'Ecole de Guerre Economique qui peut représenter un cas extrême de l'intelligence économique
	Le monde universitaire	Trois fonctions : veille, influence protection Une fonction particulière : la coordination des acteurs et des attentes L'intelligence économique se situe toujours dans la partie proactive d'une fonction Le côté légal est pris en compte

Tableau 2 : Synthèse des éléments observés par domaine et sous domaines (auteur).

L'examen de ce tableau fait apparaître plusieurs points :

- ceux mis en avant par la fonction publique, les associations et les académies font ressortir l'utilité de l'intelligence économique, mais ne définissent pas ses composants ;
- le monde universitaire définit l'intelligence économique par ses composants ;
- les associations et les académies mettent en avant le terme de posture intellectuelle ;
- le côté légal de l'intelligence économique n'est pas vu de la même manière dans les trois secteurs.

Si on se réfère à la citation d'Aldous Huxley, « Définir, c'est entourer de mots un terrain vague d'idées », il en ressort que c'est le monde universitaire qui définit le mieux l'intelligence économique. En effet, c'est par la connaissance des composants et de leurs fonctionnements que l'on peut mieux définir l'intelligence économique. Ce n'est qu'une fois ce travail fait qu'il est possible de déterminer les apports et les intérêts de la pratique de l'intelligence économique.

En prenant comme référence les travaux de Paturel et de Richomme-Huet, la définition de l'intelligence économique devient la suivante :

L'intelligence économique est un ensemble, comprenant simultanément trois fonctions qui sont la veille, l'influence et protection, dans une optique proactive, mais aussi la coordination des acteurs et des attentes au sein d'un secteur donné. En outre, la pratique de l'intelligence économique intervient dans un cadre légal strict.

C'est cette définition et le modèle qui lui est associé qui vont servir de référence pour la suite de notre travail.

### 3 ) L'expression des liens dans l'organisation :

Nous avons vu' lors de la création d'un chemin, que la jonction entre le niveau conceptuel et le niveau physique était réalisée par le niveau organisationnel et nous avons identifié dans ce niveau la question de l'expression des liens dans l'organisation. Après avoir expliqué comment nous avons déterminé et défini ces liens, nous présentons son contenu.

### 3.1 ) La nature des liens :

Dans un premier temps, il nous a semblé évident qu'il était intéressant de mobiliser les travaux portant sur la théorie des parties prenantes. Mais, rapidement, deux articles ont retenu notre attention et ont guidé notre réflexion.

Le premier article est celui de Mercier<sup>60</sup> qui effectue une analyse historique du concept de parties prenantes. Nous avons retenu l'idée que : « *Ce concept est mobilisé en stratégie pour l'analyse des parties prenantes s'intégrant dans le processus de planification de l'entreprise, et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise* ». Cette vision des parties ne nous convient pas, car elle n'englobe pas toute l'entreprise.

Le deuxième article a été écrit par de Bry et Galindo<sup>61</sup> et effectue une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes. Il prend sa source dans une communication<sup>62</sup> faite en 2005, dont le titre était : « *L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie* ».

La lecture de ces articles nous oriente vers le contrat psychologique. En effet, les auteurs nous indiquent que<sup>63</sup> : « *Seules les relations entre l'entreprise et ses salariés ont été explicitées à partir de la théorie du contrat psychologique (CP) (Levinson et al.<sup>64</sup>, 1962 ; Shore et Tetrick<sup>65</sup>, 1994 ; Rousseau<sup>66</sup>, 1994, 2001). Cette théorie a ainsi permis de dépasser la conception de relations contractuelles explicites et écrites entre les salariés et l'entreprise, pour envisager le rôle des échanges de promesses non écrites entre ces mêmes protagonistes. Mais la mobilisation de la théorie du CP n'a pas été étendue à l'étude des liens entre l'entreprise et les autres PP.* ». Nous en déduisons que le contrat psychologique est l'expression du lien au niveau organisationnel et il peut être qualifié d'informel puisque les auteurs nous indiquent qu'il dépasse les relations contractuelles explicites, c'est-à-dire les contrats formels.

---

<sup>60</sup> Mercier, (2010).

<sup>61</sup> de Bry et Galindo, (2007).

<sup>62</sup> de Bry et Galindo, (2005).

<sup>63</sup> de Bry et Galindo, (2007, p. 35).

<sup>64</sup> Levinson H., Price C., Munden K., Mandl H. & SOLLEY C. 1962. Men, management and mental health. Cambridge, M.A.A. Harvard University Press.

<sup>65</sup> Shore L.M. et Tetrick L.E. 1994. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.). Trends in Organizational Behavior : 91-109, New-York, Wiley.

<sup>66</sup> Rousseau D.M. 1994. Two ways to change and keep the psychological contract : theory meets practice. Executive Summary for the International Consortium of Executive Development, Lausanne.

Poursuivant leur étude, les auteurs évoquent l'histoire du contrat psychologique, ce qui ici n'a pas d'intérêt. Par contre, ils abordent ensuite la question de la violation du contrat psychologique<sup>67</sup> : « Schein<sup>68</sup> (1985) est persuadé que nombre de conflits dans l'entreprise découlent de la rupture du CP, même si la cause apparente semble être un grief purement économique ». Ils suggèrent ainsi que le contrat psychologique a une vie propre comme tout contrat. Comme le contrat est d'ordre informel, il est permis de s'interroger sur la façon dont les divergences sont arbitrées, ce qui rejoint notre interrogation de départ.

Nous nous intéressons maintenant à la nature du contrat psychologique et à son contenu ;

### 3.2 ) Le contrat psychologique :

Nous avons identifié la nature du lien qui doit à présent être défini d'une façon générale. Ensuite, en utilisant les travaux de S. Mokaddem, nous allons lister les éléments qui le composent en distinguant l'ancien et le nouveau contrat psychologique. Enfin, nous examinerons la liste des engagements de chaque partie afin de ne retenir que ceux qui ont une dimension économique.

#### 3.2.1 ) Une définition du contrat psychologique :

Comme notre propos ne vise pas la définition du contrat psychologique mais sa nature, nous avons choisi de retenir une définition présentée dans un article récent (2015) portant sur la rupture du contrat psychologique et les risques psycho-sociaux. Les auteurs<sup>69</sup> utilisent la définition de Rousseau : « *Le contrat psychologique désigne « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques* » (Rousseau, 1989, p.123)<sup>70</sup> ».

Nous retenons de cette définition qu'elle aborde la notion d'accord et d'échange, c'est-à-dire de contrat informel et qu'elle mentionne un ensemble d'obligations réciproques, c'est-à-dire d'engagements.

---

<sup>67</sup> de Bry et Galindo, (2007, p. 41).

<sup>68</sup> Schein E.H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

<sup>69</sup> Rossano et al., (2015, p. 58).

<sup>70</sup> Rousseau, D.M. (1989), « Psychological and implied contract in organizations », *Employee Rights and responsibilities Journal*, 2, pp. 121-139.

### 3.2.2 ) La thèse de S. Mokaddem :

Soutenue en 2012, la thèse présentée par S. Mokaddem<sup>71</sup> a pour titre : « *La Rupture du contrat psychologique : ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés au travail- Cas d'un Grand Groupe Français.* » Ce travail prend sa source dans la volonté de comprendre les actes désespérés de salariés de grandes entreprises qui avaient eu lieu quelques temps auparavant. Pour ce faire, Mokaddem dresse d'abord un véritable portrait du contrat psychologique, vu par des employés et des employeurs et aborde aussi son évolution au cours des dernières années.

Ce travail récent va nous servir de base pour décortiquer le contenu des contrats psychologiques.

Nous avons repris les tableaux de Mokaddem en les enrichissant<sup>72</sup> des auteurs qui lui ont permis d'isoler chaque contrat psychologique. Elle dégage ainsi plusieurs thèmes et au sein de ces thèmes distinguent des engagements ou obligations qui sont, en réalité, des contrats psychologiques. Par la suite, nous garderons le terme engagement.

La bibliographie utilisée par Mokaddem est donnée en Annexe. A ce propos, il est intéressant de remarquer que tous les auteurs sont anglo-saxons. Par contre, sur le sujet de l'évolution du contrat psychologique, il y a des auteurs en langue française. Cette particularité ne remet pas en cause la validité du travail car, à la lecture des engagements, il est évident qu'ils sont identiques des deux côtés de l'Atlantique !

L'intérêt de ces tableaux est double : avoir une base de travail fiable et récente listant de manière exhaustive les contrats psychologiques et pouvoir les examiner au cas par cas sous l'angle économique. Cette dernière opération va permettre de mettre en avant le support du contrat psychologique et, par la suite, d'orienter la recherche.

Cependant, avant d'entreprendre ce travail, nous avons souhaité examiner une question importante. En effet, Mokaddem aborde le contrat psychologique dans sa forme ancienne, puis indique qu'il existe aussi un contrat psychologique nouveau. Nous avons aussi retrouvé

---

<sup>71</sup> Mokaddem, (2012)

<sup>72</sup> Mokaddem a choisi d'intégrer les auteurs dans son texte, puis de réaliser des tableaux de synthèse.

cette distinction dans la littérature. A partir de cet état de fait, il faut se poser la question de savoir quel contrat psychologique il faut retenir : l'ancien ou le nouveau ?

### 3.2.3 ) Choix entre ancien ou nouveau contrat psychologique :

Pour effectuer ce choix, nous nous référons à deux éléments. Le premier très complet est le tableau adapté de Shape<sup>73</sup> que Mokaddem insère dans sa thèse. Le second est extrait d'un article récent déjà cité.

A partir des éléments du contrat psychologique, un tableau comparatif est dressé entre l'ancien et le nouveau contrat psychologique.

---

<sup>73</sup> Sharpe A. (2003), The psychological contract in a changing work environment, The work institute, Tiré de : Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Monfort University.

Eléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent. changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle/collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles/collectives
Elément de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale. comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement/ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Salariés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des salariés, échange de la promotion contre plus de responsabilités	Responsabilisation encouragée en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important, rattaché au poste	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité première de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais salariés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

Tableau 3 : Eléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique) (Mokaddem, 2012, p. 85).

L'analyse de ce tableau montre que les différences entre le nouveau et l'ancien ne sont pas liées à la nature des éléments du contrat mais à la façon de les mettre en œuvre. Si l'on regarde ce tableau à travers le prisme des trois niveaux (conceptuel, logique, physique), la différenciation se situe au niveau physique.

Cette vision est confirmée par les propos de Rossano et al.<sup>74</sup> dans leur article : « ...ce nouveau contrat psychologique est soutenu par des nouvelles pratiques organisationnelles basées sur la performance, la flexibilité et la réduction des coûts quand l'ancien contrat était basé sur la

<sup>74</sup> Rossano et al., (2015, p. 60).

sécurité de l'emploi et la stabilité (Sharpe<sup>75</sup>, 2003 ; Lemire<sup>76</sup>, 2005). ». Même si le terme pratique organisationnel peut interpeller, il s'agit bien de la mise en œuvre des pratiques, donc du niveau physique.

Nous avons défini le contrat psychologique comme étant le lien entre le niveau conceptuel et le niveau physique. Il est situé au niveau logique.

A partir de ce qui vient d'être écrit, nous en déduisons que seule la première colonne du tableau est à prendre en considération (les éléments du contrat psychologique) car elle se situe au niveau logique. Les deux autres colonnes (ancien contrat psychologique et nouveau contrat psychologique) se rapportent à la mise en œuvre des pratiques et se trouvent au niveau physique.

La question ayant été examinée et une réponse donnée, nous reprenons notre travail à partir des travaux de Mokaddem.

#### 3.2.4 ) Les tableaux de S Mokaddem :

C'est en partie deux, dans le paragraphe cinq, intitulé « *les composantes du contrat psychologique* » de la thèse de Mokaddem que se trouvent deux sous-paragraphe traitant de la perspective de l'employeur et de l'employé. Dans ces sous paragraphes, elle analyse les écrits de différents auteurs et dégage les engagements possibles. Un tableau récapitulatif sans les auteurs les regroupe par thème.

Reprendre les tableaux sans citer les auteurs, ne nous a pas paru pertinent, c'est pourquoi, nous présentons ici les tableaux renseignés avec les références bibliographiques pour que le lecteur ait une vue complète sur le travail réalisé et sa validité.

---

<sup>75</sup> Pas de référence dans l'article.

<sup>76</sup> Lemire, L., (2005), « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 1, n°1, pp 4-21.

### 3.2.4.1 ) Les engagements de l'employeur :

Ce tableau recense les engagements de l'employeur vis-à-vis de l'employé.

Thèmes	Engagements
Sécurité d'emploi	Sécurité d'emploi à long terme (Kotter, 1973 ; Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 ; Robinson, 1996 ; Cavanaugh & Noe, 1999 ; Turnley & Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001 ; Coyle-Shapiro, 2002 ; Sutton & Griffin, 2004 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
Rémunération	Rémunération (Kotter, 1973 ; Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Turnley & Feldman, 2000 ; Kickul & Lester, 2001 ; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Rémunération basée sur la performance (Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 ; Robinson, 1996 ; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
	Rémunération compétitive (Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
	Rémunération établie en fonction des responsabilités assumées (Coyle-Shapiro, 2002)
	Augmentations salariales (Turnley & Feldman, 2000 ; Coyle-Shapiro, 2002)
Avantages sociaux	Avantages sociaux (Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Turnley & Feldman, 2000 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Bénéfices de retraite et de soins de santé (Turnley & Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
	Vacances (Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001)
	Remboursement de dépenses des employés (Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
Formation et développement	Développement de compétences (Kotter, 1973 ; Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 ; Robinson, 1996 ; Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Turnley & Feldman, 2000 ; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001 ; Sutton & Griffin, 2004 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Affectations spéciales (Sutton & Griffin, 2004)
	Soutien à l'apprentissage de nouvelles habiletés (Coyle-Shapiro, 2002)
Développement de carrière	Développement de carrière (Rousseau, 1990 ; Robinson, 1996 ; Cavanaugh & Noe, 1999 ; Turnley & Feldman, 2000 ; Coyle-Shapiro, 2002 ; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Opportunités de promotion (Rousseau, 1990 ; Robinson, 1996 ; Turnley & Feldman, 2000 ; Lester & Kickul, 2001 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Sutton & Griffin, 2004 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Opportunités d'avancement accéléré (Kotter, 1973 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)
	Opportunités de croissance personnelle et de reconnaissance des accomplissements (Kotter, 1973 ; Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001 ; Kickul & Lester, 2001)
	Aide à la gestion de carrière (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000)
	Mentorat (Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001)

Suite du tableau	
Thèmes	Engagements
Contenu d'emploi	Contenu de l'emploi (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Travail intéressant, significatif et qui comporte du défi (Kotter, 1973 ; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000 ; Tumley & Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001 ; Coyle-Shapiro, 2002)
	Responsabilités d'emploi bien définies (Kotter, 1973 ; Tumley & Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Lester & Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001)
	Buts et direction clairs (Kotter, 1973 ; Lester & Kickul, 2001)
	Liberté de créativité (Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
	Charge de travail raisonnable (Kickul, 2001 ; Kickul & Lester, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Autonomie et contrôle dans l'emploi (Kickul, 2001 ; Kickul & Lester, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Pression subie en emploi (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Statut et prestige offert par l'emploi (Kotter, 1973)
	Implication dans la prise de décisions (Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000 ; Tumley & Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001 ; Coyle-Shapiro, 2002)
	Responsabilités croissantes (Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
	Changement dans la gestion (Sutton & Griffin, 2004)
	Équipement adéquat. Ressources suffisantes, environnement de travail sécuritaire (Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
	Type d'environnement de travail spécifique (Kotter, 1973 ; Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Sutton & Griffin, 2004)
	Supérieurs et collègues compétents (Lester & Kickul, 2001)
	Gentillesse des individus (Kotter, 1973)
	Affinité du groupe de travail (Kotter, 1973)
Atmosphère sociale (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003)	

Suite du tableau	
Thèmes	Engagements
Soutien offert aux employés	Soutien offert aux employés (Turnley & Feldman, 2000 ; Lester & Kickul, 2001)
	Soutien avec les problèmes personnels (Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 ; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005)
	Rétroaction constructive sur la performance (Kotter, 1973 ; Turnley & Feldman, 2000 ; Lester & Kickul, 2001 ; Sutton & Griffin, 2004)
	Considération des besoins des employés (Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Lester & Kickul, 2001)
Conciliation travail-famille	Conciliation de la vie professionnelle et familiale (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000 ; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003)
	Horaire flexible (Kickul, 2001 ; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001 ; Lester & Kickul, 2001)
	Traitement des employés (respect, confiance, équité) (Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; Lester & Kickul, 2001)
	Communication bidirectionnelle, ouverte et honnête (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000 ; Lester & Kickul, 2001)

Tableau 4 : Engagements de l'employeur (Mokaddem, 2012, p. 81) et références.

Ce tableau fait apparaître la diversité des thèmes et des engagements. Il montre aussi que certains engagements ont fait l'objet de nombreux travaux alors que d'autres n'ont fait l'objet que d'un seul travail<sup>77</sup>.

Nous constatons aussi que certains engagements sont identiques au thème. Cela signifie que le libellé de l'engagement est global et que les engagements qui suivent sont des sous-parties de l'engagement global. Nous devons en tenir compte lors de l'examen de la dimension économique des engagements.

<sup>77</sup> Ce n'est pas notre propos, mais il y a, dans ce constat, l'amorce d'un travail à effectuer sur l'intérêt porté à certains engagements.

### 3.2.4.2 ) Les engagements de l'employé :

Ce tableau recense les engagements de l'employé vis-à-vis de l'employeur.

Thèmes	Engagements <sup>78</sup>
Contenu d'emploi	Préavis avant de quitter l'organisation (Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)
	Fournir des résultats positifs à valeur ajoutée (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000)
	Comprendre la nature des employeurs et des affaires (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000)
	Horaire de travail (Herriot, Manning, & Kidd, 1997)
	Tâches à accomplir (Herriot, Manning, & Kidd, 1997)
	Flexibilité (Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003)
	Rôle (Herriot, Manning, & Kidd, 1997 ; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003)
	Capacité de découvrir de nouvelles méthodes de travail (Kotter, 1973)
	Capacité de résolution de problèmes (Kotter, 1973)
	Capacité de communication (Kotter, 1973)
	Capacité de travailler en groupe (Kotter, 1973)
	Capacités de gestion (Kotter, 1973)
Formation et développement des compétences	Formation et développement des compétences (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000)
	Employabilité (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003)
	Capacité apprentissage (Kotter, 1973)
	Capacité de suivre des formations supplémentaires en dehors des heures de travail (Kotter, 1973)
Ethique	Ethique (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003)
	Honnêteté (Herriot, Manning, & Kidd, 1997)
	Professionnalisme (Herriot, Manning, & Kidd, 1997)
	Acceptation des demandes en conflit avec les prérogatives personnelles (Kotter, 1973)
	Protection des informations confidentielles (Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)

<sup>78</sup> Rousseau & Tijoriwala, (1998) cité dans le texte mais non relié au tableau.

Suite du tableau	
Thèmes	Engagements
Loyauté	Etre prêt à accepter un transfert (Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)
	Refus de soutenir les compétiteurs (Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)
	Utilisation du temps et de l'énergie au bénéfice de la compagnie (Kotter, 1973)
	Relations sociales avec les collègues à l'extérieur du travail (Kotter, 1973)
	Maintien d'une bonne image publique de la compagnie (Kotter, 1973)
	Intériorisation des buts et des valeurs de la Compagnie (Kotter, 1973)
Comportements extra rôle	Volontariat (Kotter, 1973 ; Rousseau, 1990)
	Comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 ; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003)
	Acceptation de travailler des heures supplémentaires (Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)
	Conformité aux normes de l'organisation ou du groupe de travail (Kotter, 1973)

Tableau 5 : Engagements de l'employé (Mokaddem, 2012, p. 83) et références.

Par rapport au tableau précédent, nous constatons que la répartition des travaux montre qu'ils sont peu nombreux et souvent du même auteur.

A partir de ces tableaux, nous pouvons maintenant examiner la dimension économique des engagements.

### 3.2.5 ) La dimension économique des engagements :

Un premier examen des thèmes et des engagements montre que ceux-ci ont souvent une dimension économique. La concrétisation de ceux-ci impacte plus ou moins fortement à court, moyen ou long terme la situation économique des deux parties. Par exemple, les engagements liés à la rémunération ont une répercussion pour l'employé (son niveau de vie) et pour l'employeur (ses coûts de production). De ce fait, chaque partie porte un intérêt particulier au respect des engagements. C'est ici que l'intelligence économique prend toute sa dimension pour permettre à chacun de suivre l'évolution des différents engagements.

L'évolution d'un engagement peut se traduire de trois manières différentes avec :

- une conséquence avérée : toute évolution de l'engagement a un impact économique et celle-ci est soit directe (effet immédiat), soit indirecte (effet de rebond) ;

- une conséquence probable : une évolution de l'engagement peut avoir un éventuel impact économique ;
- aucune conséquence : l'engagement ne comporte pas d'aspect économique.

Par rapport à ces trois possibilités, nous considérons qu'uniquement la situation « conséquence probable » nécessite une discussion afin de la conserver ou de la rejeter. Pour un engagement ayant une « conséquence probable », il nous apparaît délicat, voire impossible, de cerner avec précision les évolutions. C'est pourquoi, nous choisissons d'éliminer les engagements pour lesquels les conséquences probables d'une évolution ont un éventuel impact économique et nous allons conserver uniquement les engagements ayant une conséquence avérée.

### 3.2.6 ) L'exploitation des tableaux recensant les engagements :

Pour exploiter les tableaux, nous examinons en premier lieu les thèmes qui regroupent un ensemble d'engagements ayant des aspects communs, puis nous classons le thème dans l'une des trois catégories : conséquence avérée (directe ou indirecte), conséquence probable et pas de conséquence. Si une décision claire ne peut être prise, les engagements du thème sont alors examinés un par un avec la même catégorisation.

#### 3.2.6.1 ) Les engagements de l'employeur :

L'examen du tableau fournit les résultats suivants.

- Les conséquences avérées par thème :

Les conséquences économiques sont indéniables pour les trois thèmes suivants : sécurité d'emploi ; rémunération ; avantages sociaux.

Le thème « sécurité d'emploi » ne compte qu'un seul engagement. Son évolution a un impact économique direct parfaitement clair et nous le conservons tel quel.

Le thème « rémunération » décrit plusieurs types de rémunération qui, dans notre cas, n'apporte rien à la discussion. Nous résumons les engagements à : « toutes les formes de rémunération » et conservons l'engagement « augmentations salariales ». Ces deux engagements ont, par nature des conséquences économiques directes.

Les thèmes « avantages sociaux », « formation et développement », « aide à la gestion de carrière » et « mentorat » comportent des conséquences économiques indirectes en fonction de l'évolution des engagements.

- Les conséquences probables par thème :

Les thèmes « contenu d'emploi », « soutien offert aux employés » et « conciliation travail famille » sont plus tournés vers l'aspect humain qu'économique. Nous classons ces thèmes en conséquence probable et nous ne les retenons pas.

- Thèmes devant être analysés engagement par engagement :

Le thème « développement de carrière » ne peut pas être traité d'un seul tenant et doit être examiné engagement par engagement.

Les engagements « opportunités de promotion » et « opportunités d'avancement » sont identiques. Nous fusionnons ces engagements sous le terme « opportunités de promotion ». Pour cet engagement, les conséquences sont avérées.

Enfin, l'engagement « opportunités de croissance personnelle et de reconnaissance des accomplissements » a plus de conséquences sur le plan personnel que sur le plan économique. Nous ne retenons pas cet engagement.

L'engagement « développement de carrière » est une reprise du thème et nous l'écartons car c'est un engagement « global » dont certaines sous-parties viennent d'être rejetées.

L'analyse du tableau de Mokaddem sous l'angle conséquence économique nous permet d'en dresser un nouveau qui ne contient que les engagements ayant un côté économique avéré.

Thèmes	Engagements
Sécurité d'emploi	Sécurité d'emploi à long terme
Rémunération	Toutes les formes de rémunération
	Augmentations salariales
Avantages sociaux	Avantages sociaux
	Bénéfices de retraite et de soins de santé
	Vacances
	Remboursement de dépenses des employés
Formation et développement	Développement de compétences
	Affectations spéciales
	Soutien à l'apprentissage de nouvelles habiletés
Développement de carrière	Développement de carrière
	Promotion
	Aide à la gestion de carrière
	Mentorat

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des thèmes et engagements économiques de l'employeur (adapté de S. Mokaddem).

### 3.2.6.2 ) Les engagements de l'employé :

Contrairement au tableau précédent où, globalement, les thèmes sont monolithiques et facilement catégorisables, il n'en est pas de même pour les engagements de l'employé. L'examen du tableau fournit les résultats suivants.

- Les conséquences avérées par thème :

Le thème « formation et développement des compétences » a des conséquences économiques indirectes.

- Thèmes devant être analysés engagement par engagement :

Les thèmes « contenu d'emploi », « éthique », « loyauté » et « comportements extra rôle » sont à examiner engagement par engagement.

Dans le thème « contenu d'emploi », les engagements « préavis avant de quitter l'organisation », « fournir des résultats positifs à valeur ajoutée », « horaire de travail », « tâches à accomplir », « flexibilité », « capacités de gestion », « capacité de travailler en groupe » ont des conséquences économiques directes. Ils font partie de la catégorie : conséquence avérée.

L'engagement « protection des informations confidentielles » qui figure dans le thème « éthique » est évidemment une conséquence avérée, puisque c'est une des composantes de l'intelligence économique.

Les engagements « refus de soutenir les concurrents », « utilisation du temps et de l'énergie au bénéfice de la compagnie » du thème « loyauté » et l'engagement « acceptation de travailler des heures supplémentaires » du thème « comportements extra rôle », ont des conséquences économiques indirectes et font partie des conséquences avérées.

Pour clore l'exploitation du tableau des engagements de l'employé nous répartissons les engagements non encore évoqués en deux tableaux :

- Les engagements pour lesquels les conséquences économiques sont probables :

Les engagements retenus pour ce tableau porte d'abord sur le côté professionnel de l'employé et sa capacité d'adaptation. Les conséquences économiques de ces engagements ne sont pas assez importantes pour les retenir.

Thème	Engagements
Contenu d'emploi	Comprendre la nature des employeurs et des affaires, Rôle, Capacité de découvrir de nouvelles méthodes de travail, Capacité de résolution de problèmes, Capacité de communication.
Ethique	Honnêteté, Professionnalisme, Acceptation des demandes en conflit avec les prérogatives personnelles
Loyauté	Etre prêt à accepter un transfert, Maintien d'une bonne image publique de la compagnie Intériorisation des buts et des valeurs de la Compagnie.
Comportements extra rôle	Conformité aux normes de l'organisation ou du groupe de travail

Tableau 7 : Tableau récapitulatif par thème des engagements économiques de l'employé classés conséquences économiques probables (auteur).

- Engagements pour lesquels les conséquences économiques sont inexistantes :

Dans le tableau ci-dessous, les trois engagements portent sur le savoir être de l'employé et n'ont pas de conséquences économiques. Ils ne sont pas retenus.

Thème	Engagements
Loyauté	Relations sociales avec les collègues à l'extérieur du travail
Comportements extra rôle	Volontariat, Comportements de citoyenneté organisationnelle

Tableau 8 : Tableau récapitulatif par thème des engagements économiques de l'employé classés conséquences économiques inexistantes (auteur).

Comme précédemment, nous obtenons un nouveau tableau qui ne conserve que les engagements ayant une conséquence économique avérée.

Thèmes	Engagements
Contenu d'emploi	Préavis avant de quitter l'organisation
	Fournir des résultats positifs à valeur ajoutée
	Horaire de travail
	Tâches à accomplir
	Flexibilité
	Capacité de travailler en groupe
	Capacités de gestion
Formation et développement des compétences	Formation et développement des compétences
	Employabilité
	Capacité apprentissage
	Capacité de suivre des formations supplémentaires en dehors des heures de travail
Ethique	Protection des informations confidentielles
Loyauté	Refus de soutenir les concurrents
	Utilisation du temps et de l'énergie au bénéfice de la compagnie
Comportements extra rôle	Acceptation de travailler des heures supplémentaires

Tableau 9 : Tableau récapitulatif des thèmes et engagements économiques de l'employé (adapté de S. Mokaddem).

### 3.2.7 ) Synthèse des éléments obtenus sur le contrat psychologique :

L'ensemble des éléments que nous avons réunis sur le contrat psychologique, nous permet maintenant de disposer d'une vue claire sur sa représentation. Mais les éléments les plus importants sont les deux tableaux<sup>79</sup> récapitulant les thèmes et engagements économiques de l'employeur et de l'employé qui nous permettent de connaître la nature des liens.

<sup>79</sup> Tableau 6 : Tableau récapitulatif des thèmes et engagements économiques de l'employeur ; Tableau 9 : Tableau récapitulatif des thèmes et engagements économiques de l'employé.

#### 4 ) La confiance :

Dès que nous avons abordé cette question, il nous est apparu que la littérature était abondante. Notre attention s'est d'abord portée sur les articles parus dans les revues académiques comme la Revue des Sciences de Gestion et ensuite sur deux numéros spéciaux : le premier paru en 2001 est un numéro spécial de la revue Réseaux, le second paru en 2007 est un numéro spécial de la Revue Française de Gestion.

A leur lecture, nous avons remarqué que les auteurs ne présentaient pas la confiance en elle-même, mais systématiquement couplée à un concept, une notion. Ainsi, dans Réseaux, Lorentz<sup>80</sup> aborde la confiance organisationnelle mais en adaptant les formes de confiance à son propos, et Bornarel<sup>81</sup>, dans la Revue Française de Gestion, donne une liste de définition articulée autour de trois thèmes : le premier étant la dimension morale, puis optimiste et honnête, le deuxième concernant le rôle de l'incertitude et le dernier le rôle de l'opportunisme.

Plus récemment, trois ouvrages ont retenu notre attention. Le premier de Gratacap et le Flanchec<sup>82</sup> traite de la confiance en gestion sous un angle pluridisciplinaire, le deuxième de Pitelet<sup>83</sup> aborde la confiance au sein de l'entreprise et le troisième de Reitter et Ramanantsoa<sup>84</sup> a pour but d'analyser la confiance et de permettre son utilisation raisonnée.

Si tous ces articles et ouvrages ont en commun le terme confiance, ils ne répondent pas à ce que nous souhaitons faire, soit définir la confiance au niveau conceptuel. En effet, lors de la création du chemin, nous avons bien indiqué que nous nous situons au niveau conceptuel. Or, toutes nos lectures nous montrent une forme de confiance reliée systématiquement à un ou des objets d'études.

Pour venir au niveau conceptuel, nous avons fait appel aux philosophes, et plus particulièrement, à une philosophe, Michela Marzano qui a consacré un article, puis un ouvrage à ce sujet. Ce professeur de philosophie à l'Université Paris Descartes publie en 2009<sup>85</sup> un premier article posant la question : « *Qu'est-ce que la confiance ?* » puis, un an plus

---

<sup>80</sup> Lorenz, (2001).

<sup>81</sup> Bornarel, (2007, p. 98 99).

<sup>82</sup> Gratacap et Le Flanchec, (2011).

<sup>83</sup> Pitelet, (2012).

<sup>84</sup> Reitter et Ramanantsoa, (2012).

<sup>85</sup> Marzano, (2009).

tard, un livre avec un titre totalement différent : « *Le contrat de défiance*<sup>86</sup> ». Pourtant, sous ce titre qui semble n'avoir aucun rapport avec la confiance, Marzano reprend et développe les thèmes abordés dans son article.

Nous avons choisi de nous référer aux travaux de Marzano. Son approche sur le lien existant entre la confiance et l'économie ainsi que sa présentation des mécanismes d'altération de la confiance présentent, pour nous, un grand intérêt pour la suite de notre travail. De plus, le niveau d'abstraction de ses travaux nous permet d'obtenir une vue conceptuelle.

#### 4.1 ) Histoire de la notion<sup>87</sup> de confiance :

Dans son ouvrage « *Le contrat de défiance* », Marzano nous indique trois étapes<sup>88</sup> dans l'évolution de la notion de confiance : le Moyen Age où la confiance est rattachée à la foi<sup>89</sup>, l'époque moderne avec la théorie politique de Locke<sup>90</sup>, et, enfin, l'époque contemporaine où les économistes et les sociologues s'emparent du concept.

Cette évolution des mondes politiques, théologiques, économiques et sociologiques a eu une influence radicale sur la façon de concevoir la notion de confiance, la faisant passer de « *foi en Dieu* »<sup>91</sup> à « *mécanisme de réduction des risques, ou encore comme le fruit d'un calcul rationnel* »<sup>92</sup>.

Cette évolution est aussi liée à l'attitude des philosophes comme elle le souligne en écrivant : « *En abandonnant la confiance aux sociologues et aux économistes, les philosophes ont laissé cette notion se réduire à sa portion congrue, c'est-à-dire à un synonyme de crédit* »<sup>93</sup>. Cette phrase définit de manière lapidaire la réduction du concept de confiance à un terme marchand.

C'est sur ce constat que Marzano reprend le concept de confiance et développe plusieurs thèmes qui y sont liés.

---

<sup>86</sup> Marzano, (2010).

<sup>87</sup> Ici le terme notion (utilisé par Marzano) est à prendre au sens philosophique (idée générale et abstraite en tant qu'elle implique les caractères essentiels de l'objet. CNTRL) ce qui correspond à l'idée de concept.

<sup>88</sup> Marzano, (2010, p. 16).

<sup>89</sup> Thomas d'Aquin, Somme théologique, Paris, Cerf, 1984, II-IIac, 4, 7. (Réf. Marzano).

<sup>90</sup> John Locke, Traité du gouvernement civil (1690), Paris, Garnier-Flammarion, 1984, chap. XIX, § 228. (Réf. Marzano).

<sup>91</sup> Marzano, (2009, p. 53).

<sup>92</sup> Marzano, (2009, p. 53).

<sup>93</sup> Marzano, (2010, p. 17).

#### 4.2 ) Etymologie de la confiance :

Le terme confiance vient du verbe confier qui vient lui-même du verbe latin confidere. Il est composé de deux mots « con », c'est-à-dire « cum » : avec, et « fidere » : croire à, se fier à.

Pour Marzano, l'étymologie de la confiance fait apparaître des liens entre la confiance, la confiance, le crédit, la crédulité, la foi, la fidélité<sup>94</sup>.

Vue ainsi, l'étymologie semble nous apporter des réponses simples mais Marzano signale que « *de nombreuses difficultés inhérentes au concept de confiance viennent de ce qu'il ne semble pas y avoir d'équivalence entre "compter sur quelqu'un" et "faire confiance à quelqu'un". Les Anglo-Saxons font une différence entre la confiance (trust) et le sentiment de pouvoir compter sur quelqu'un (reliance), sur une personne dont les qualités permettent de dire qu'il s'agit bien d'une personne "fiable"* »<sup>95</sup>.

Cette distinction pourrait conduire à considérer que le concept de confiance se découpe en deux « sous-concepts ». Dans un premier temps, il est difficile de se prononcer sur cette question. Toutefois, l'expression « compter sur quelqu'un » fait plutôt appel aux qualités comme aux connaissances d'un individu. Or, ce n'est pas le propos ici, nous sommes plutôt dans la partie « faire confiance à quelqu'un », c'est-à-dire dans l'acceptation de la version anglo-saxonne de la confiance (trust).

#### 4.3 ) Définition de la confiance :

Pour définir la confiance, nous mettons en parallèle deux propos de Marzano. Le premier se situe au début de l'ouvrage et le second à la fin.

*« La confiance renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose. Le verbe confier (du latin confidere : cum, « avec » et fidere « fier ») signifie qu'on remet quelque chose de précieux à quelqu'un, en s'abandonnant à sa bienveillance »*<sup>96</sup>.

*« Lorsque je fais confiance, je fais un pari ; je ne suis pas assuré par avance que ce pari soit le bon ; je peux même perdre. Mais en pariant, je me donne au moins la possibilité de découvrir l'autre et plus encore de me découvrir. C'est pourquoi la confiance ne peut être*

---

<sup>94</sup> Marzano, (2010, p. 16).

<sup>95</sup> Marzano, (2010, p. 175).

<sup>96</sup> Marzano, (2010, p. 15).

*pensée qu'en relation, à la fois, avec l'incertitude et la certitude : l'incertitude du lien à l'autre qui, en dépit de tout, reste fragile ; la certitude de ressources intérieures qui peuvent me permettre de survivre même si l'autre me trahit. le pari de la confiance, c'est le pari de l'homme »<sup>97</sup>.*

Si Marzano ne donne pas de définition précise, elle nous indique cependant que la confiance implique l'abandon à l'autre à travers un pari ; la réussite de celui-ci est soumise à l'incertitude et à la certitude. C'est cette formulation de la confiance que nous retenons.

Si cette définition nous convient, il reste une question importante : comment se matérialise le pari ?

#### 4.4 ) L'apparition du terme de contrat :

Dans sa volonté de parcourir l'histoire de la notion de confiance, Marzano effectue une distinction entre deux types de sociétés<sup>98</sup> : les sociétés traditionnelles avec les concepts d'appartenance et les sociétés modernes, « *fondées sur la volonté de chacun de faire partie d'une communauté en établissant un contrat* ».

Ce distinguo est très important. L'évolution des sociétés implique le passage de la « notion d'appartenance » à « la volonté de faire partie de ». A ce stade, un mot important apparaît : le contrat. Alors que l'appartenance est un tout à elle seule, la volonté de faire partie nécessite d'être actée par un contrat dont la forme n'a pas d'importance à ce stade de la réflexion.

#### 4.5 ) Synthèse des éléments obtenus sur la confiance :

Nous disposons maintenant d'une formulation de la confiance.

La confiance est un abandon de soi à l'autre à travers un pari matérialisé par un contrat.

#### 5 ) L'éthique :

Comme pour le concept de la confiance, il existe une littérature importante pour l'éthique mais même si des pistes sont intéressantes comme l'article de François<sup>99</sup> qui cherche à « *à baliser la route d'une démarche d'intelligence économique éthique* » ou l'ouvrage de

---

<sup>97</sup> Marzano, (2010, p. 309).

<sup>98</sup> Marzano, (2010, p. 42).

<sup>99</sup> François, (2010).

Mercier<sup>100</sup> sur l'intelligence économique et l'entreprise, nous n'avons pas vu une définition conceptuelle de l'éthique.

Nous avons pris le parti de reprendre notre réflexion à partir de la définition du CNTRL qui définit l'éthique dans son sens philosophique comme la « *science qui traite des principes régulateurs de l'action et de la conduite morale* ».

Deux éléments distincts composent la définition : d'une part, les principes régulateurs de l'action, c'est-à-dire sa légalité et, d'autre part, les principes de la conduite morale, c'est-à-dire sa légitimité.

Ainsi, nous aboutissons à un diptyque, légalité et légitimité, qui caractérise l'éthique. Nous poursuivons notre travail en examinant ces deux éléments, puis en les rapprochant de l'intelligence économique.

#### 5.1 ) La légalité, la légitimité et l'intelligence économique :

Dans le manifeste de l'Académie de l'Intelligence Economique, les rédacteurs ont introduit de manière formelle l'éthique et la déontologie. Ils rappellent aux différents acteurs de l'intelligence économique que le respect des règles morales est fondamental. Cette position, très honorable au demeurant, est largement discutable. Ainsi, dans un article de blog, Breillat<sup>101</sup> écrit-il : « La déontologie doit donc être un atout de performance et non pas un obstacle au développement commercial ». « Une entreprise pratiquant l'intelligence économique qui s'éloignerait significativement des pratiques et des comportements professionnels les plus profitables s'exposerait sans doute à la réussite de concurrents nettement moins scrupuleux, à la dégradation de ses résultats et pour finir au rappel à l'ordre du marché ». Il rappelle ainsi que si le respect de la morale est important, cette attitude ne doit pas mettre en péril la survie de l'entreprise.

Ainsi, nous observons qu'il existe un dilemme entre le besoin de faire fonctionner une organisation et le respect de la légitimité. Pour aller plus loin, nous avons mobilisé les travaux de G. Verna qui s'est intéressé au monde mafieux.

---

<sup>100</sup> Mercier, (2004).

<sup>101</sup> Breillat, (2009).

Cette interrogation sur les limites de la déontologie et de la légitimité nous a conduit à mobiliser les travaux de G. Verna sur le monde mafieux. En effet, pour permettre de comprendre les comportements mafieux, G. Verna définit d'abord la légitimité, puis propose deux répartitions : une pour les actions accomplies et une pour les comportements.

Pour G. Verna<sup>102</sup> « La légitimité est la “qualité de ce qui est légitime”, c'est-à-dire “juste et équitable” ». Elle « se fonde sur une conviction intime ». Elle est donc sujette aux variations d'appréciations dont les origines sont multiples (personnelle, culturelle, ...).

Le deuxième apport de G. Verna est constitué par les deux schémas suivants. Ils ne figurent pas dans le chapitre cité mais sont extraits d'une page internet aujourd'hui disparue<sup>103</sup>. Ils représentent sous une forme graphique les propos tenus par G. Verna dans l'ouvrage.

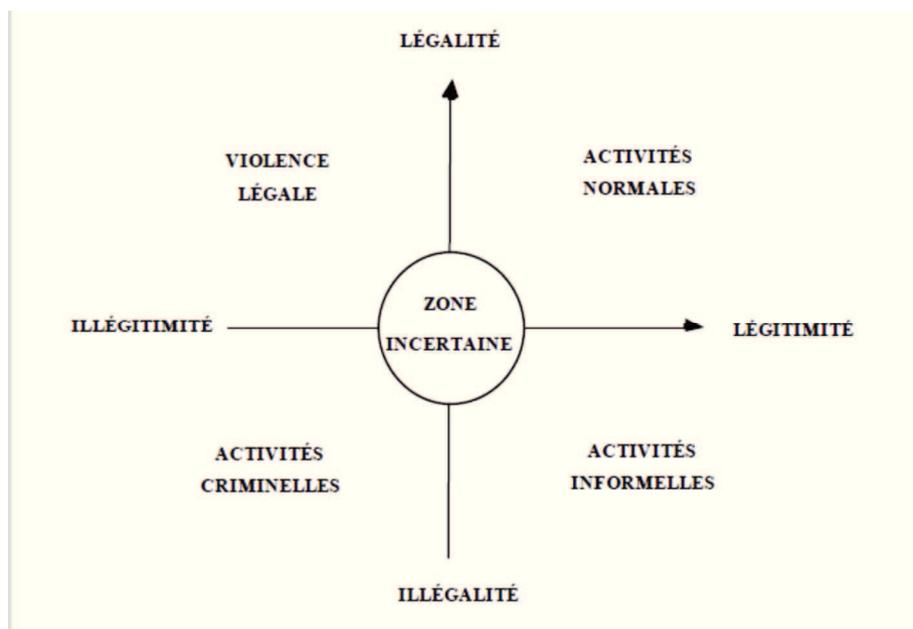


Figure 3 : Classification des actions accomplies dans une société (d'après G. Verna, 1999).

<sup>102</sup> Verna, (1999, p. 14).

<sup>103</sup> Page personnelle de G. Verna sur le site [www.fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca) qui n'a pas été conservée.

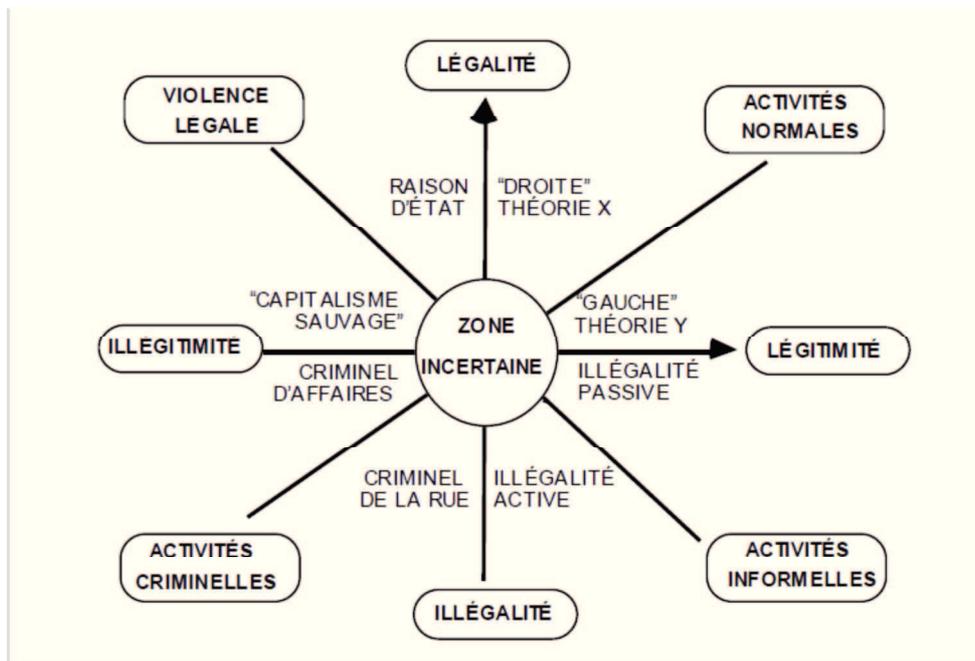


Figure 4 : La “rose des vents” des comportements (d’après G. Verna, 1999).

Ces deux schémas nous permettent d’avoir une vision plus actionnable de l’éthique. En la rapprochant de l’intelligence économique nous créons un référentiel éthique pour l’intelligence économique. Pour cela nous examinons ce qui dans l’intelligence économique relève de l’éthique, c’est-à-dire les actions d’intelligence économique et le comportement des acteurs de l’intelligence économique.

Pour les actions, nous utilisons les trois couleurs blanche, grise et noire habituellement utilisées pour décrire l’information<sup>104</sup>.

Le schéma des actions relatives à l’intelligence économique devient le suivant :

- activités normales : zone blanche ;
- violence légale : zone grise qui tend vers le noir lorsque l’illégitimité est forte ;
- activités informelles : zone grise qui tend vers le noir si l’illégalité est forte ;
- activités criminelles : zone noire ;
- zone incertaine : zone difficile à caractériser, à priori c’est une zone grise.

Le schéma des comportements se scinde en trois groupes que nous reprenons ci-dessous.

<sup>104</sup> Blanc : information ouverte ; gris : information sensible ; noir : information fermée. Un tableau plus complet est donné en annexe.

- Un comportement compatible avec l'intelligence économique :
  - o Les théories X et Y : il existe une distinction entre l'attitude autoritaire hiérarchique (X) ou la tendance à la délégation (Y). C'est le comportement « normal » d'un acteur de l'intelligence économique.
- Un comportement se situant dans le « marais » de l'intelligence économique :
  - o La raison d'Etat : « *La légalité est maximale, car il s'agit d'actes du pouvoir exécutif lui-même. L'illégitimité est "adoucie" par la conscience d'œuvrer - à tort ou à raison - dans l'intérêt général*<sup>105</sup> ». Pour une organisation pratiquant l'intelligence économique, cela peut se transposer en considérant que le comportement de l'organisation a pour but le bien de celle-ci, donc de ses membres, tout en restant dans la légalité. La raison d'état se transforme alors en « raison économique ».
  - o L'illégalité passive : « *Se situant dans l'illégalité, ou aux franges de la légalité, ces actions ne se démarquent du secteur criminel que par la légitimité que l'opinion publique, dans sa majorité, leur accorde*<sup>106</sup> ». Il s'agit principalement d'actions de renseignement effectuées « en douceur ». Appliqué à une organisation, cela veut dire que la majorité des acteurs de l'organisation trouvent légitime les méthodes de recherche de renseignement.
- Un comportement incompatible avec l'intelligence économique : dans ce cas, il est évident qu'une entreprise ne peut pas, par définition, être dans une de ces catégories. Par contre, il est de sa responsabilité d'envisager d'être la proie de ce type de prédateur.
  - o Le capitalisme sauvage : les acteurs pratiquant le capitalisme sauvage « *utilise(nt) délibérément toutes les failles ou insuffisances du système légal pour accomplir des actions sous la "protection" de la loi*<sup>107</sup> ».
  - o Le criminel d'affaires et le criminel de la rue : G. Verna qualifie le criminel d'affaires d'hyper adapté social et pour le criminel de la rue, il utilise le terme d'inadapté social.
  - o L'illégalité active : elle se caractérise par la mise en place d'une organisation dont le but avoué est de recueillir des informations de manière illégale.

---

<sup>105</sup> Verna, (1999, p. 17).

<sup>106</sup> Verna, (1999, p. 17).

<sup>107</sup> Verna, (1999, p. 17).

La classification des actions et la rose des vents des comportements appliqués à l'intelligence économique permettent de mieux appréhender les notions de légalité et de légitimité. Ainsi, il existe un secteur où la pratique de l'intelligence économique est tout à fait honorable et un autre secteur où elle est considérée comme nécessaire (raison économique) ou légitime (renseignement).

#### 5.2 ) Synthèse des éléments obtenus sur l'éthique :

En tentant de définir l'éthique sur un plan conceptuel, nous avons mis en évidence les points portant sur la légalité et la légitimité. En les reliant à l'intelligence économique, nous obtenons une vision de l'éthique pour l'intelligence économique qui devrait correspondre à un référentiel éthique pour l'intelligence économique, inexistant à notre connaissance.

#### 6 ) La stratégie :

Dix écoles pour la stratégie ! C'est ainsi que Mintzberg, Ahlstrand et Lampel<sup>108</sup>, dans « Safari en pays stratégie » annonce les courants de pensée sur ce concept. Même s'ils regroupent les écoles en trois groupes, il en résulte un foisonnement de concepts et de définitions peu à même de nous donner une vue simple mais non simpliste de la stratégie. Il en est de même pour l'ouvrage de synthèse de Loilier et Tellier<sup>109</sup>, traitant des grands auteurs en stratégie.

#### 6.1 ) Un choix raisonné :

De ces constats, nous avons pris le parti de ne pas chercher à présenter une définition de la stratégie mais, à travers trois définitions, d'isoler les points qui composent la stratégie au niveau conceptuel.

Pour notre première définition, nous avons souhaité qu'elle soit la plus générale possible et nous avons choisi celle du TLFi. Ce dictionnaire donne deux définitions générales : une première qui est militaire que nous ne retenons pas et une seconde qui est : « *Ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis* ». Il est à noter que cette définition est déclinée en exemple par domaine et que le TLFi donne pour l'économie et la communication : « *Ensemble des choix d'objectifs et de moyens qui orientent à moyen et long terme les activités d'une organisation, d'un groupe (Gestion financière, 1979)* ».

---

<sup>108</sup> Mintzberg et al., (2009, p. 7).

<sup>109</sup> Loilier et Tellier, (2007).

En examinant la définition générale nous constatons qu'elle se découpe en deux : d'une part, des éléments mis en mouvement (actions, opérations, manœuvres) et, d'autre part, un but à atteindre.

En deuxième définition, nous avons retenu, pour son antériorité et sa qualité, la définition donnée par Tabatoni et Jarniou dans « *Les systèmes de gestion : politiques et structures* » en 1975. Les auteurs écrivent : « *Le terme stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation* »<sup>110</sup>.

Nous retrouvons dans cette définition les composants de celle donnée par le TLFi : le mouvement avec la volonté d'orienter et le but à atteindre avec l'évocation du long terme.

Enfin, pour notre troisième définition, nous en avons choisi une qui est récente et très détaillée. Elle est extraite de l'ouvrage « *Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre* » de Thiétart et Xuereb publié en 2009. Les auteurs énoncent que « *D'une manière plus analytique, la stratégie est généralement définie par cette série d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'action (les ressources mobilisées) le développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu (les scénarios)* »<sup>111</sup>.

En examinant la définition de Thiétart et Xuereb, nous retrouvons à nouveau la notion de mouvement avec, par exemple, « *la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions* », « *les moyens d'action* » et « *les priorités* » mais aussi la notion de but à atteindre avec « *la mission* ».

## 6.2 ) Synthèse des éléments obtenus sur la stratégie :

Les trois définitions présentées ont pour points communs de faire référence à la notion de mouvement et de but à atteindre. Pour la suite de notre travail, nous retenons que la stratégie est un ensemble d'éléments mis en mouvement (actions, opérations, manœuvres) pour atteindre un but.

---

<sup>110</sup> Tabatoni et Jarniou, (1975, p. 66).

<sup>111</sup> Thiétart et Xuereb, (2009, p. 24).

## 7) Synthèse des éléments académiques : un chemin mieux balisé :

Lorsque nous avons créé le chemin, nous avons posé un certain nombre de termes que nous venons de définir. Ce travail nous a permis d'isoler des éléments qui nous permettent maintenant de parcourir le modèle conceptuel/logique/physique dans le sens descendant.

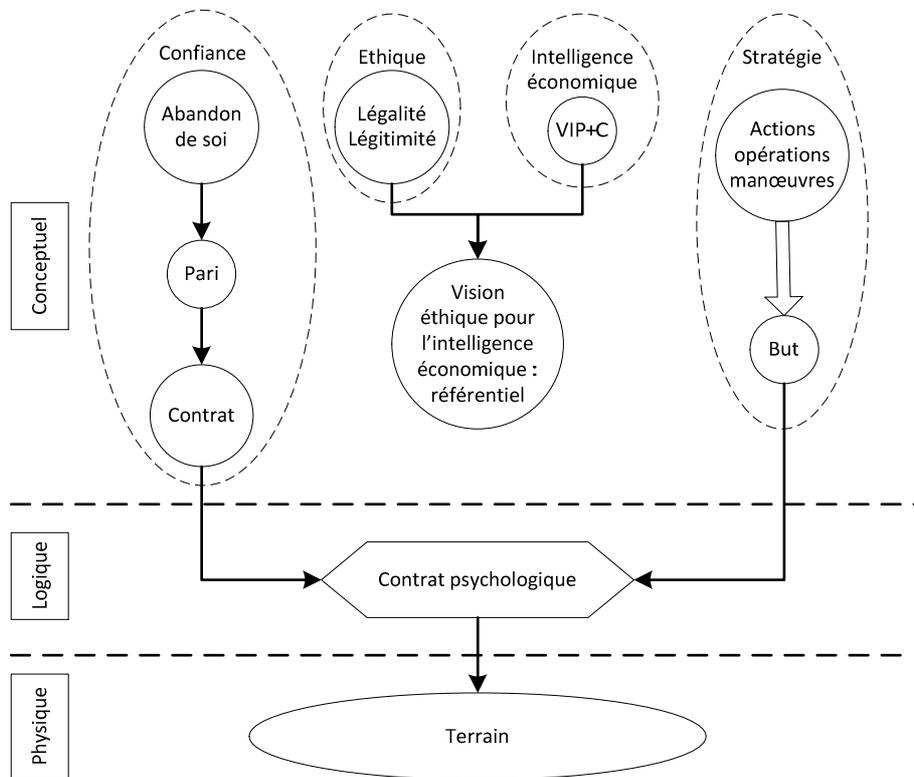


Figure 5 : Modèle conceptuel/logique/physique descendant (auteur).

En analysant ce schéma à l'aune de notre interrogation de départ, nous constatons plusieurs points que nous résumons ci-après.

- La confiance est reliée au contrat psychologique par le contrat. Ceci paraît stable mais le contrat est lié à un pari, lui-même relié à l'abandon de soi. Cela implique que celui qui reçoit cet abandon de soi respecte son contrat.
- Le croisement de l'éthique et de l'intelligence économique fait apparaître la notion de référentiel éthique pour l'intelligence économique. C'est une forme de garde-fou pour un usage raisonné de l'intelligence économique.
- Le contrat psychologique est le point de passage obligé entre le niveau conceptuel et le niveau physique. Son respect est donc indispensable.

L'analyse du schéma nous permet d'identifier trois points qui méritent d'être observés de plus près : l'altération de la confiance, la notion de référentiel éthique pour l'intelligence économique et le non-respect du contrat psychologique.

## SECTION II : LES ELEMENTS ACADEMIQUES DE RUPTURE :

Dans la section précédente, nous avons identifié trois points dont l'étude mérite d'être approfondie. L'objet de cette section est de déterminer les éléments qui peuvent perturber la vision des contractants et introduire un besoin d'intelligence économique interne.

### 1 ) L'altération de la confiance :

Pour définir la confiance, nous avons fait appel à l'ouvrage de Marzano en limitant volontairement notre intérêt à ses propos sur la confiance. Cependant, l'ouvrage de Marzano traite aussi de notions qui, à ce point de notre travail, peuvent nous éclairer sur l'altération de la confiance. En effet, elle aborde des sujets en relation avec la confiance, comme la trahison, l'ébranlement de la confiance, le don et le contrat. Mais, ce qui est remarquable, c'est que Marzano donne aussi sa vision économique de la confiance.

#### 1.1 ) Confiance et vision économique :

Dans le paragraphe sur l'histoire de la notion de confiance, nous avons vu que Marzano fait le constat que les philosophes ont abandonné la notion de confiance aux sociologues et aux économistes. Recadrant la vision des économistes, Marzano approfondit la notion de confiance.

*« En effet, il faut bien comprendre que la confiance dont parlent les économistes n'est pas le terme juste. Il s'agit en réalité du crédit. Quelle est la différence ? Le crédit demeure, malgré tout, dans le circuit de l'échange : il existe toujours une équivalence entre le prêt et le dû. Pour qu'on passe du simple crédit à la confiance, il faut pouvoir envisager la possibilité d'un pari à l'endroit d'un avenir meilleur, d'un futur qui n'apparaît plus comme le temps de toutes les incertitudes, mais comme une source de « potentialité » et de « possible ». Il faut donc comprendre que le rapport entre le créancier et le débiteur n'est pas exclusivement réglé par les lois économiques de l'échange, mais renvoie à la nécessaire dépendance des autres. C'est une « loi morale ». Mais comment accepter cette nécessaire dépendance des autres (qui est à*

la racine de la confiance) dans un monde qui fonctionne depuis des années sur le principe égoïste : « *Profite des autres et tu récolteras les fruits de ton audace* » ? ».

Ce texte<sup>112</sup> qui ne peut être résumé sans lui ôter de son sens, donne des clés très importantes avec :

- une affirmation : la confiance pour les économistes est un crédit ;
- une indication : il faut ajouter la « dépendance des autres » pour obtenir une définition cohérente de la confiance ;
- une question : comment accepter cette dépendance dans un monde où l'exploitation de l'autre est la règle ?

Si le premier point n'appelle pas de commentaires, le deuxième et le troisième invite à une réflexion plus poussée sur l'implication de cette dépendance dans la confiance.

Si on considère que la dépendance va de pair avec le crédit et ne peut être remise en question, alors la question de l'acceptation prend un sens particulier. Comment les deux parties, celles qui ont contracté le crédit, vont pouvoir gérer cette dépendance alors qu'elles sont dans un monde « égoïste » ?

Dans le prolongement de cette question, Marzano<sup>113</sup> appelle notre attention sur le fait que l'ensemble des discours et des pratiques ont conduit à la destruction de la coopération. Il ne peut exister qu'une confiance : « la confiance en soi ». Ceci a conduit au fait que « personne n'a confiance en personne ». Il ne reste plus que des acteurs qui ne savent pas ce qu'est la confiance et qui ne savent pas faire confiance.

## 1.2 ) Confiance et trahison :

En abordant la notion de trahison, Marzano introduit l'idée que l'abandon à l'autre introduit un risque. Elle écrit : « *C'est parce que je m'abandonne à sa bienveillance qu'il peut profiter de ma vulnérabilité et me blesser. La confiance humaine, en effet, « contient en elle-même le germe de la trahison*<sup>114</sup> » et se nourrit des faiblesses et des défaillances des uns et des autres.

---

<sup>112</sup> Marzano, (2010, p. 85).

<sup>113</sup> Marzano, (2010, p. 85, 86).

<sup>114</sup> James Hillman, La trahison et autres essais (1975), Paris, Payot, 2004, p. 16.

(...) *Avoir confiance, c'est au contraire admettre la possibilité du changement, de la trahison, du revirement* »<sup>115</sup>. Ainsi, la trahison apparaît comme incluse dans la confiance.

Mais si la trahison est inhérente à la confiance, sa mise en œuvre est le fruit de circonstances. Il existe toutefois une situation où la confiance est recherchée en vue d'effectuer une trahison. Marzano qualifie cette situation de manipulation : « *S'il n'y a pas de confiance sans trahison possible, la trahison volontaire détruit, en revanche, l'essence même de la confiance : quand je cherche à obtenir la confiance d'une personne uniquement afin de la trahir, je me place d'emblée dans une attitude perverse. C'est ce qu'on appelle la manipulation : j'utilise le pouvoir que me donne le simple fait que l'autre se rend vulnérable et dépendant pour abuser de sa confiance* »<sup>116</sup> Nous retrouvons ici l'éthique et la rose des vents de G. Verna : nous sommes là dans des activités criminelles.

La trahison est par essence une partie intégrante de la confiance. C'est un risque qui doit être assumé : « *Car, s'il y a un risque à faire confiance aux autres, il y en a aussi à ne pas leur faire confiance. Lorsqu'on se méfie de tout le monde, on consacre une énergie folle à vérifier, observer, surveiller* »<sup>117</sup>. Par effet miroir, nous comprenons que la peur d'être trahi est un moteur pour s'informer et savoir si la confiance a été bien placée, c'est-à-dire si le contrat va être honoré.

Nous retenons que la trahison fait partie de la confiance et que la peur d'être trahi est une bonne raison pour s'informer.

### 1.3 ) Ebranlement de la confiance :

La confiance est-elle un monolithe ancré profondément dans le socle des relations humaines ?

Marzano y répond par petites touches pour nous faire comprendre que notre société porte en elle les éléments qui ébranlent la confiance. Elle s'interroge d'abord sur l'intérêt de faire confiance : « *Pourquoi ferais-je confiance quand je sais que les autres poursuivent autant que moi leurs seuls intérêts individuels? Dans une telle société, il est implicite que les individus ne*

---

<sup>115</sup> Marzano, (2010, p. 263).

<sup>116</sup> Marzano, (2010, p. 270).

<sup>117</sup> Marzano, (2010, p. 281).

*se soucient plus du bien commun* »<sup>118</sup>. Pour Marzano, notre société a perdu ses repères et est devenue individualiste, ce qui empêche les relations de confiance.

Poursuivant sa réflexion, elle revient sur sa vision économique de la confiance et fait le lien avec le monde actuel. Dans le long extrait<sup>119</sup> cité au début du paragraphe « Confiance et trahison », elle introduit entre les relations économiques et les acteurs, une loi morale qui est la dépendance des autres et cette dépendance est mise à mal dans une société bâtie sur l'égoïsme.

Revenant ensuite sur les raisons qui la conduisent à ce point de vue, Marzano met en cause différentes formes de pensée. Nous en avons retenu trois. En premier lieu le discours managérial qui « *a détruit depuis une vingtaine d'années les bases mêmes de la coopération. Pour suivre dans ce monde concurrentiel, les manuels de management nous ont appris qu'il ne fallait avoir confiance « qu'en soi* » »<sup>120</sup>. En second lieu, elle évoque l'état d'esprit lié « *à la certitude d'avoir toujours raison ? C'est cet esprit « winner » du petit chef obtus et sûr de lui, dénigrant « les pleurnicheurs et les perdants, jaloux du succès des autres* »<sup>121</sup>, qui a fini par se retourner contre le système. Car personne n'a plus confiance en personne ; chacun craint que l'autre soit aussi cynique et manipulateur que lui »<sup>122</sup>. Enfin, elle constate la montée de la suspicion permanente avec son paroxysme que sont les théories conspirationnistes.

Si la confiance existe encore, nous venons de voir que ses fondements sont remis en cause par le comportement de notre société. Ses côtés égoïstes, sûrs et dominateurs modifient profondément les relations et ébranlent les relations de confiance au point où « *personne n'a plus confiance en personne* ».

#### 1.4 ) Confiance et don :

Dans l'examen des différents aspects de la confiance, Marzano consacre une partie de l'ouvrage au don et, plus particulièrement, à la relation qui existe entre le don et la confiance. Or, si, dans un premier temps nous ne percevons pas clairement ce lien, il apparaît au fil de

---

<sup>118</sup> Marzano, (2010, p. 31).

<sup>119</sup> Marzano, (2010, p. 85).

<sup>120</sup> Marzano, (2010, p. 86).

<sup>121</sup> Selon la formule du tristement célèbre républicain Newt Gingrich, To Renew America, Harper Collins 1995.

<sup>122</sup> Marzano, (2010, p. 86).

ces propos qu'avant la notion de contrat qui est l'acceptation du don, il existe une première étape qui est de donner sa confiance.

Le don pour Marzano est « *en général un moyen d'établir des relations et de « faire lien ». De ce point de vue, il est une forme d'échange, même si c'est un échange que l'on ne peut réduire à ses éléments économiques. La nature relationnelle du don renvoie à la dimension éthique de la gratuité, et la gratuité, elle, s'oppose à la logique de l'intérêt qui sous-tend les échanges marchands. Qu'il s'agisse de biens et services ou de paroles, de temps et d'amour, le don a toujours lieu sans garantie de réciprocité* »<sup>123</sup>. Ainsi, le don est un lien, un échange multidimensionnel : économique, gratuit, en opposition avec l'échange marchand.

Poursuivant sur la garantie de réciprocité, elle nous indique que : « *Un don existe aussitôt qu'est acceptée la possibilité d'absence de réciprocité. En même temps ; il serait « impensable » s'il n'y avait pas espoir d'une réciprocité. Donner sans attendre de retour est la condition même du don. Mais donner sans même imaginer que le don puisse être reçu n'a aucun sens.* »<sup>124</sup>. Cette formulation de la réciprocité nous conduit à mieux cerner la relation de confiance et comprendre l'ambiguïté de la position de celui qui donne sa confiance, ce que Marzano traduit en ces termes : « *Il en va de même avec la confiance, dont la logique est similaire à celle du don. Lorsque je fais confiance, je ne peux exiger que ma confiance soit honorée* »<sup>125</sup>.

Nous comprenons maintenant que donner sa confiance est un risque qu'il faut assumer : « *Donner sa confiance, c'est au fond sortir de l'impasse de la peur, de l'angoisse, voire de la paranoïa. C'est lutter contre la tendance à croire que personne, même les proches, ne mérite notre confiance car, un jour ou l'autre, nous serons trahis* »<sup>126</sup>.

Ainsi se dessine le risque encouru en accordant notre confiance : celui de la trahison.

### 1.5 ) Confiance et contrat :

Marzano aborde le rapport entre confiance et contrat dans le chapitre quatre intitulé : « Le faux semblant contractuel ».

---

<sup>123</sup> Marzano, (2010, p. 291).

<sup>124</sup> Marzano, (2010, p. 292).

<sup>125</sup> Marzano, (2010, p. 300).

<sup>126</sup> Marzano, (2010, p. 301).

Dans un premier temps elle explique que : *« Lorsque, dans une société, les rapports juridiques priment sur toute autre forme de relation, la place de la confiance se réduit à sa portion congrue »*<sup>127</sup>.

Puis, caractérisant la relation entre les contractants, elle précise un élément important de celle-ci. Elle fait la distinction entre un contrat où la relation est symétrique et le fait de faire confiance. Ainsi écrit-elle : *« lorsque je fais confiance à quelqu'un j'entre dans une logique asymétrique », « C'est parce que je choisis de ne pas me méfier qu'aucun contrat ne peut me protéger d'une possible trahison »*<sup>128</sup>. Cette dernière affirmation remet en cause la notion de contrat, mais Marzano nous rassure en évoquant le besoin de protection : *« Mais c'est à cause d'un défaut de confiance que je préfère me protéger : en ayant recours à un contrat qui prévoit et détermine à l'avance mes relations futures »*<sup>129</sup>. Nous en déduisons que, par sa nature et surtout la description des obligations des deux parties, le contrat est une façon de sécuriser l'échange. Cependant, lorsque nous faisons confiance, ce contrat devient asymétrique, car le risque de trahison est présent.

Poursuivant son analyse, elle nous rappelle que dans les années quatre-vingt-dix, il y a eu un changement de statut du contrat entre employeurs et employés. De loyauté/protection, il est devenu employabilité/confiance, l'entreprise assurant l'employabilité du salarié contre sa confiance dans l'entreprise<sup>130</sup>. Elle rejoint ici le nouveau contrat psychologique vu ci-dessus.

Elle aborde, enfin, l'évolution du management et la façon de bâtir la confiance : *« Le management, pour être performant, doit devenir un exercice relationnel, une machine à fabriquer de la confiance. Quant à la confiance, il s'agit d'un processus qui ne peut s'enclencher que par la volonté et le désir des différents acteurs concernés. Le piège principal de cette argumentation n'est pas difficile à démasquer. Il réside dans le glissement mécanique sémantique des mots employés »*<sup>131</sup>. Ce dernier point rejoint le constat de départ avec l'usage de la novlangue au sein des entreprises qui masque parfois des agissements contestables.

---

<sup>127</sup> Marzano, (2010, p. 144).

<sup>128</sup> Marzano, (2010, p. 144).

<sup>129</sup> Marzano, (2010, p. 145).

<sup>130</sup> Marzano, (2010, p. 149).

<sup>131</sup> Marzano, (2010, p. 151).

## 1.6 ) Synthèse des éléments obtenus sur l'altération de la confiance :

Nous venons de voir que les possibilités d'altération de la confiance sont nombreuses et variées.

Pour structurer notre propos, nous les classons en deux catégories.

La première contient celles qui sont liées à la société. L'évolution des rapports employeurs/employés, l'usage de la novlangue, l'évolution de la société en général changent la façon dont s'établissent les rapports humains et conduisent au fait que personne n'a confiance en personne.

La deuxième est liée de façon intrinsèque à la confiance : la trahison. Il ne peut pas y avoir de confiance sans risque de trahison. Pour se protéger de ce risque, le contrat est une forme de garantie.

Nous retenons de cette synthèse que la confiance évolue avec la société au point de disparaître et que la trahison est l'autre aspect de la confiance.

## 2 ) La notion de référentiel éthique pour l'intelligence économique :

Si l'éthique est un sujet porteur et s'imbrique bien avec la responsabilité sociale des entreprises, la notion de référentiel éthique est certainement plus complexe à aborder et y adjoindre le concept d'intelligence économique rend le sujet encore plus fermé.

Ce constat nous a conduit à examiner différemment la question et à nous orienter non vers une recherche d'éléments sur le sujet, mais à dater son apparition et à observer ce qui était écrit dans un domaine proche de la gestion.

De notre approche de la littérature, nous avons retenu deux éléments pour leur pertinence.

Le premier est constitué par le chapitre écrit par le sociologue Genard dans l'ouvrage « *L'éthique au travail* »<sup>132</sup>. Son titre « *Le contexte de l'irruption du référentiel éthique dans la question du travail* » explique à lui seul que la notion de référentiel éthique dans le monde du travail est une notion récente. C'est ce qu'il indique dans son introduction en écrivant que son

---

<sup>132</sup> Genard, (2009).

apparition est liée à plusieurs facteurs comme « *les nouvelles pratiques étatiques* » ou « *les transformations des modes de régulation au travail* ».

Le deuxième est l'article de Divard<sup>133</sup> qui s'intéresse au comportement non éthique du consommateur. Dans ce but, il mobilise la théorie de la neutralisation (utilisée en criminologie) qui permet à celui qui a transgressé de justifier son acte et de conserver ainsi son estime de soi.

Nous avons retenu de ces éléments que le non-respect du référentiel éthique est un sujet complexe. Il est lié, d'une part, à l'évolution de la société, ce qui explique l'intervention d'un sociologue, et, d'autre part, à l'Etat et la régulation du travail, c'est-à-dire à la loi, mais aussi à la pratique, c'est-à-dire à la légitimité. Enfin, nous abordons aussi le domaine criminel avec la théorie de la transgression.

Si nous revenons au modèle de G. Verna, nous constatons que nous y trouvons l'ensemble de ces éléments et qu'il reflète bien la possibilité d'avoir des actions qui ne sont pas conformes à l'éthique. Nous en concluons que le non-respect du référentiel éthique pour l'intelligence économique est possible.

### 3 ) Le non-respect du contrat psychologique :

Avant de poser la question du non-respect du contrat psychologique, notre attention a été retenue par l'expression : violation du contrat psychologique. En effet, Mokaddem<sup>134</sup> dans sa thèse effectue une synthèse des recherches sur ce sujet qui montre l'existence de cette violation. Elle présente aussi la notion de rupture du contrat psychologique. A ce stade, nous nous sommes interrogé sur le rapport qu'il pouvait y avoir, au niveau organisationnel, entre le non-respect, la rupture et la violation.

Pour répondre à cette interrogation, nous nous sommes replacé dans le contexte qui nous intéresse, celui de l'intelligence économique. Les actions liées à l'intelligence économique respectent la légalité et l'éthique. En conséquence, la notion de violation sort du cadre de réflexion, car cette action n'est ni légale ni éthique. Par contre, la rupture du contrat psychologique est légale et éthique. Cependant, la rupture correspond à un arrêt du contrat, ce qui suppose que chaque contractant est informé mais, surtout, que les deux parties reprennent

---

<sup>133</sup> Divard, (2013).

<sup>134</sup> Mokaddem, (2012).

leur liberté. Enfin, le non-respect du contrat psychologique correspond à un déroulement imparfait du contrat, ce qui signifie que le contrat existe toujours, mais une ou les deux parties constatent que les termes du contrat ne sont pas respectés, ce qui constitue une trahison.

Nous en déduisons que le non-respect du contrat psychologique est en lien avec la trahison. Il peut avoir comme conséquences une rupture ou une violation du contrat psychologique.

#### 4 ) Synthèse des éléments académiques de rupture :

A l'issue de cet examen, plusieurs points nous apparaissent comme pouvant être des éléments perturbateurs possibles.

L'évolution de notre société influence les rapports humains au point de donner le sentiment que « *personne n'a confiance en personne* ». Cette situation fait que donner sa confiance devient difficile.

Pour se protéger, les parties passent des contrats psychologiques. Le risque devient alors le non-respect de ce contrat psychologique, ce qui constitue une trahison.

C'est la crainte de la trahison qui engendre un besoin de contrôler l'environnement du contrat psychologique.

Mais nous avons vu que le référentiel éthique pour l'intelligence économique pouvait ne pas être respecté. Cette situation existe lorsque les stratégies mises en œuvre ne respectent pas l'éthique. Nous en déduisons qu'il existe une relation entre le référentiel éthique pour l'intelligence économique et la stratégie. C'est le référentiel éthique qui sert de cadre aux stratégies mises en œuvre.

### Conclusion du chapitre II :

Après avoir défini les éléments académiques, nous avons obtenu une nouvelle version de notre modèle. A son examen, nous avons remarqué qu'il existait des éléments académiques de rupture et leurs études nous ont permis, d'une part, de mettre en avant le risque de trahison qui détermine un besoin de contrôler l'environnement du contrat psychologique et, d'autre part, de mettre en relief le risque de non-respect du référentiel éthique. Enfin, nous avons établi

l'existence d'une relation entre le référentiel éthique pour l'intelligence économique et la stratégie.

Il nous faut maintenant examiner comment ces différents points s'articulent et peuvent être intégrés au modèle. C'est l'objet du début du chapitre III.

## CHAPITRE III : DE LA RUPTURE A LA QUESTION DE RECHERCHE

Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans la première, nous examinons les facteurs d'instabilités identifiés dans la synthèse du chapitre II section II. A l'issue nous finalisons le modèle et dégageons les questions portant sur la position éthique et la guerre économique. Elles font l'objet de la section II dans laquelle nous revenons sur ces points et précisons notre posture éthique. Dans la section III, après un dernier examen du modèle, nous présentons la thèse défendue et notre question de recherche.

### SECTION I : DES RAISONS DE S'INQUIETER ET UNE FACON DE SE RASSURER

A travers les chapitres précédents, nous avons montré que les constituants des niveaux conceptuel et organisationnel étaient composés d'éléments qui portaient en eux des facteurs d'instabilité. Ainsi, le lien entre le risque de trahison du contrat psychologique et l'intelligence économique se dessine. Il convient maintenant d'approfondir cette question.

#### 1 ) Le risque de trahison du contrat psychologique :

Elément clé de la confiance, le contrat psychologique permet de donner une forme « *manipulable* » à l'expression de celle-ci. Il contient en particulier les attentes de chacun et peut être de durée limitée (il comporte des buts à atteindre) ou illimitée (pas de buts mais une forme d'arrangement). Lors de la conclusion de contrat, les deux parties connaissent parfaitement les éléments et se font confiance pour les respecter. Les difficultés commencent lorsque l'une des parties ne remplit pas ses obligations sans en informer l'autre. C'est lorsque la partie adverse s'aperçoit que les obligations ne sont pas remplies qu'il y a un sentiment de trahison.

Cette situation nous conduit à nous interroger sur les raisons de la non-observation d'un contrat. En particulier, il serait intéressant d'examiner la question de l'opportunisme dans la prise de décision de non-respect du contrat psychologique. Cependant, un développement sur cette question nous éloignerait du sujet. Nous choisissons de signaler son intérêt mais ne poursuivons pas son examen.

Pour éviter d'être trahi, les parties doivent organiser la surveillance de leur contrat en utilisant des méthodes qui nous font penser à l'intelligence économique.

## 2 ) Le lien entre la protection du contrat psychologique et l'intelligence économique :

Pour définir le lien qui peut exister entre le contrat psychologique et l'intelligence économique, il faut revenir à la définition de l'intelligence économique : VIP+C.

Pour surveiller le contrat psychologique, il faut disposer d'informations sur son déroulement, c'est bien l'objet de la veille. Pour que le partenaire n'ait pas envie de trahir, il faut qu'il ait conscience que le contrat fait l'objet d'une surveillance, c'est le but de l'influence. Pour que le contrat ne soit pas l'objet d'acte malveillant de la part de tiers, il faut veiller sur lui ; c'est le but de la protection. L'ensemble de ces actions doit être conduit simultanément pour être efficace.

Nous constatons que la surveillance du contrat psychologique peut être assurée par une forme d'intelligence économique. Cependant ce constat ne nous éclaire pas sur la nature du lien.

Pour identifier la nature de ce lien, nous partons du fait que tout ce que nous venons d'écrire pour l'intelligence économique représente des actions (veiller, protéger, influencer, coordonner) réalisées dans un but : empêcher la trahison. Or, ce que nous décrivons correspond à la définition d'une stratégie. Nous en concluons que le lien entre le contrat psychologique et l'intelligence économique passe par la stratégie.

## 3 ) Synthèse partielle :

Le risque de trahison du contrat psychologique induit un besoin particulier de surveillance de ce contrat. La réponse est donnée par la mise en œuvre de stratégies issue de l'intelligence économique.

Le schéma Conceptuel/logique/physique devient :

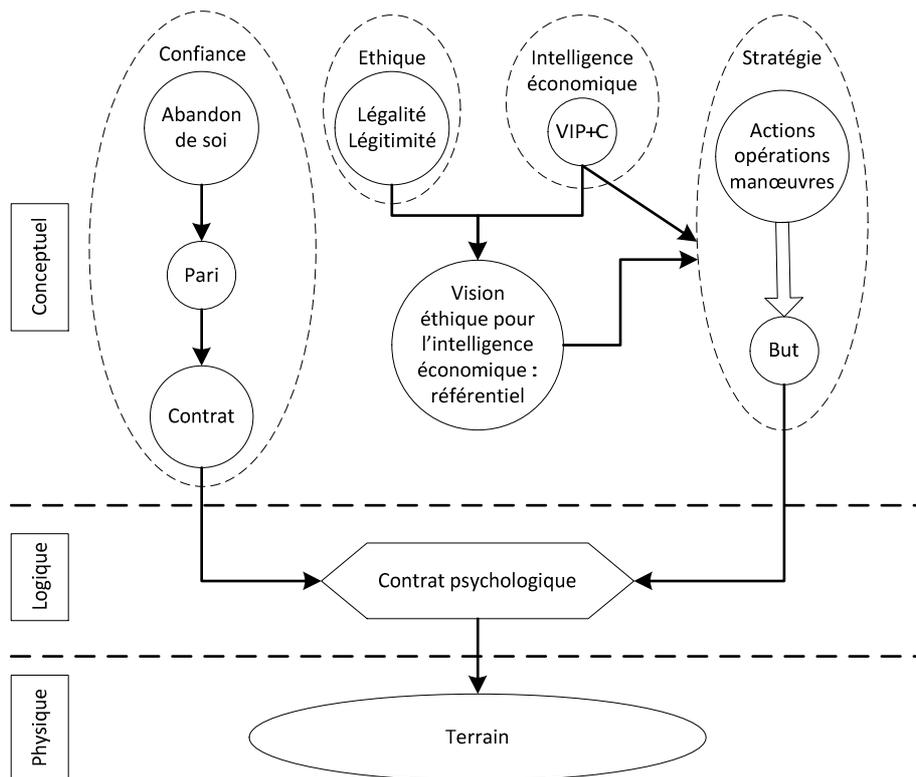


Figure 6 : Modèle final conceptuel/logique/physique descendant (auteur).

A l'issue de notre réflexion, nous obtenons un schéma global pour comprendre notre interrogation de départ.

L'examen de celui-ci montre que nous disposons de trois chaînes distinctes.

La première traduit l'enchaînement qui permet de passer de l'abandon de soi au contrat psychologique. Par sa linéarité et la simplicité de ses éléments, nous pouvons suivre les différents maillons sans difficultés. Cette chaîne n'appelle pas de remarques particulières.

La deuxième concerne l'éthique et l'intelligence économique qui pointent vers le référentiel éthique qui, lui-même, est relié à la stratégie. Cette liaison nous pose une question, car nous avons vu que le référentiel éthique pour l'intelligence économique conduisait à positionner les actes en fonction de la légalité et de la légitimité. Si nous ajoutons à ce fait, l'existence d'une école de guerre économique et la conclusion d'un écrit de Maxence et Jacques Fontanel<sup>135</sup> qui déclare : « *L'écart entre le secteur militaire et le secteur civil diminue. Il en résulte un rapprochement net entre l'intelligence économique et le renseignement militaire* », nous

<sup>135</sup> Fontanel et Fontanel, (2013, p. 304).

sommes en situation de nous interroger sur le fonctionnement de la position éthique et la pertinence de l'idée de guerre dans l'intelligence économique.

La troisième touche l'intelligence économique, la stratégie et le contrat psychologique. C'est ce lien qui nous intéresse et nous en discuterons dans la section 3.

## SECTION II : UNE REFLEXION POUR DETERMINER NOTRE POSTURE ETHIQUE

Dans la section précédente, nous avons montré que les questions éthiques et guerrières méritaient d'être approfondies. En effet, lorsque nous avons cherché une définition pour l'intelligence économique, nous avons remarqué que la réputation de l'intelligence économique pouvait être parfois sulfureuse. Pour sortir de cette situation et nous positionner sur le plan éthique nous allons d'abord examiner comment le modèle de G. Verna peut être appliqué, puis nous observerons le triptyque guerre, crise, paix.

Nous expliquerons ensuite notre posture éthique.

### 1 ) L'application et l'extension du référentiel éthique pour l'intelligence économique :

A partir des tableaux de G. Verna, nous avons établi un référentiel éthique pour l'intelligence économique qui nous permet de situer les actions d'intelligence économique.

Si ce modèle permet de visualiser la position éthique prise pour une action en la classant en fonction des axes illégitime/légitime et illégal/légal, il ne donne qu'une vue parcellaire d'une situation donnée. En effet, non seulement une action peut être envisagée sous deux aspects : l'attaque ou la défense, mais en plus il y a généralement plusieurs actions simultanées.

Il est nécessaire d'étendre le modèle en lui adjoignant de nouvelles fonctions.

#### 1.1 ) La création d'une entité :

Pour prendre en compte l'attaque et la défense, il faut étendre le champ d'application du référentiel à une entité, celle-ci pouvant être constituée d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une organisation.

Pour traduire la double posture que toute entité est obligée d'adopter (se défendre et attaquer), nous doublons le référentiel : un pour la défense et un pour l'attaque. Nous obtenons ainsi un côté défensif et un côté offensif.

### 1.2 ) Le côté défensif :

Le côté défensif constitue une visualisation des attaques reçues, classées en fonction des axes.

Si, par nature, l'entité ne peut pas savoir sur quel quadrant les attaques lui seront portées, en revanche, elle peut décider du niveau de vigilance qu'elle souhaite mettre en place en fonction des secteurs, ce qui va conditionner les moyens à mobiliser. Nous symbolisons cette décision en découpant le graphe en secteurs, chaque secteur représentant un niveau de vigilance.

Cette vigilance peut prendre quatre formes distinctes. Elle peut être :

- proactive : elle anticipe le cours des événements,
- réactive : elle évolue en fonction des événements,
- active : elle cherche les signaux d'un ou de plusieurs événements,
- passive, elle écoute les signaux d'un ou plusieurs événements.

Ainsi, le niveau de vigilance matérialise le niveau de protection que l'entité estime raisonnable de mettre en place en fonction des menaces estimées. Par exemple dans le quadrant légal/légitime, la vigilance sera maximale car l'ensemble des attaques devrait être dans ce quadrant. En revanche, dans le quadrant illégitime /illégal, la vigilance sera moindre, le but étant alors de mettre en place des « *sonnettes* » qui préviendront de l'attaque et permettront à l'entité d'alerter les autorités compétentes.

### 1.3 ) Le côté offensif :

Le côté offensif constitue une visualisation des attaques portées classées en fonction des axes.

Par définition, l'entité étant seule juge de ce qu'elle admet en termes d'illégitime/légitime et illégal/légal, c'est elle qui fixe les limites de l'action. Cela se traduit sur le graphe par des secteurs dans lesquels l'entité s'autorise des actions ou se les interdit.

#### 1.4 ) Un modèle de référentiel éthique pour l'intelligence économique adapté à une entité :

Les côtés offensif et défensif ayant été décrits, il devient possible de les réunir et de proposer le modèle suivant :

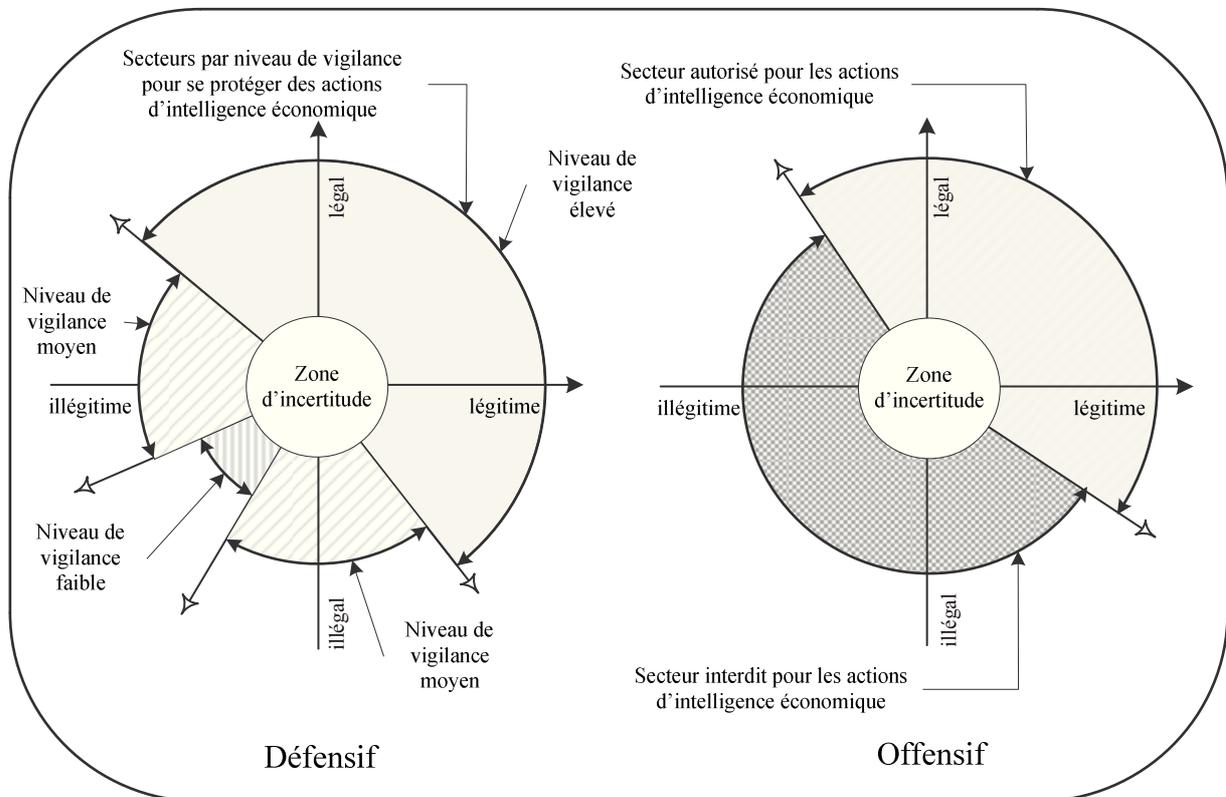


Figure 7 : Référentiel éthique pour l'intelligence économique adapté à une entité (auteur).

Précisions pour la compréhension du modèle :

- les traits qui entourent les côtés offensif et défensif matérialisent l'unicité de l'entité ;
- les axes qui délimitent les secteurs sont des droites, mais en réalité, ce sont des lignes quelconques. L'utilisation de droites est liée à une question de commodité de représentation.

Nous disposons maintenant d'un référentiel pour l'entité.

#### 1.5 ) Une discussion autour du référentiel :

Maintenant que l'entité est décrite sous la forme d'un référentiel, il convient de regarder comment s'articulent les relations entre les entités, celles-ci correspondant à une action d'intelligence économique.

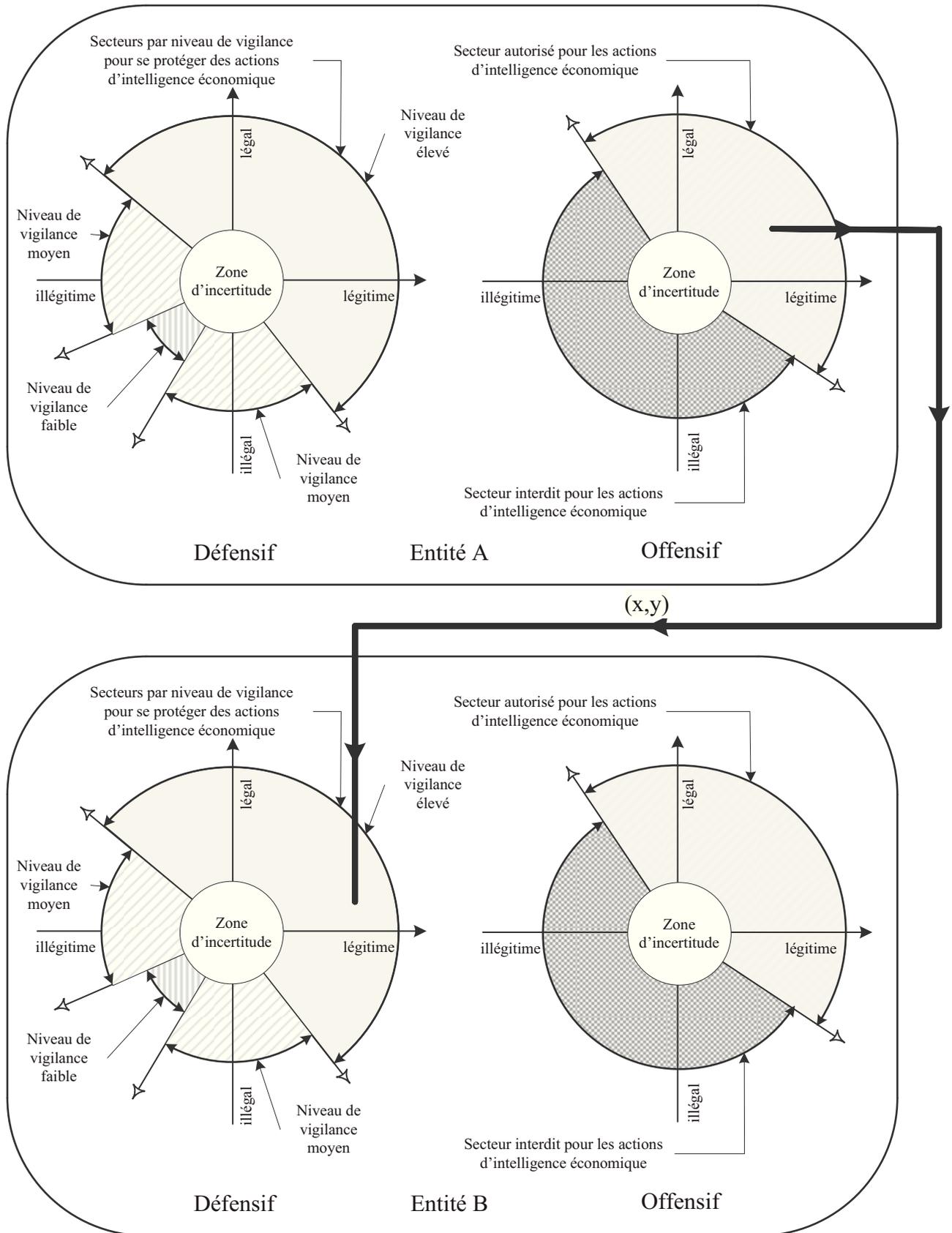


Figure 8 : Action d'intelligence économique entre deux entités (auteur).

Au niveau du schéma, cette situation se traduit par une flèche qui part du quadrant offensif vers le quadrant défensif de l'autre entité, ce schéma se répétant autant de fois qu'il y a d'actions d'intelligence économique. Nous obtenons alors un véritable réseau d'actions qui parcourt les entités, chacune étant à la fois attaquante et attaquée.

Cette représentation appelle plusieurs remarques :

- Si le schéma paraît complet, il reste cependant une précision importante à formuler en répondant à la question suivante : le point de départ de la flèche (x, y) du quadrant offensif arrive-t-il exactement au même point dans le quadrant défensif ?

La réponse à cette question dépend étroitement des éléments qui constituent les axes des quadrants.

En effet, si les entités appartiennent au même Etat, elles obéissent aux mêmes lois et à quelques détails près l'axe légal/illégal est identique dans les deux quadrants. De plus l'axe légitime/illégitime dépendant fortement de la vision culturelle, il est plus que probable qu'il y soit aussi identique. En conséquence, le point de départ de la flèche (x, y) sera certainement peu éloigné du point d'arrivée dans le quadrant défensif de l'autre entité.

En revanche, si les entités n'appartiennent pas au même état, alors elles n'obéissent pas forcément aux mêmes lois. L'axe légal/illégal n'est pas identique dans les deux quadrants. De même, l'axe légitime/illégitime risque lui aussi d'être différent entre les deux quadrants. En conséquence, il est possible que le positionnement d'une action diffère entre l'attaquant et le défenseur. Ainsi, pour une multinationale, une action classée légale et légitime dans un pays sera illégale et/ou illégitime dans un autre pays. C'est le cas de Ryanair dans l'affaire des emplois de la région de Marseille.

- Le schéma montre les limites de la riposte dans le cadre d'une attaque se situant au cœur du quadrant illégal et illégitime. En effet, l'entité qui est attaquée dans ce secteur ne peut réagir que par des actions se situant dans le secteur autorisé. Il y a là une asymétrie des « armes » qui est intolérable pour l'attaqué. Il lui est alors possible de faire appel à des organismes légaux pour avoir de l'aide, sous réserve que la menace ait été identifiée.
- Le modèle proposé donne une représentation adaptée pour l'entité. Qu'en est-il de cette représentation vue de l'extérieur ? Celle-ci est toujours valide, mais si l'axe légal/illégal est intangible, il n'en n'est pas de même de l'axe légitime/illégitime qui peut varier selon la perception de la légitimité par les composants de l'entité extérieure et/ou en fonction des

informations connues. Il en résulte qu'il existe une autre représentation, celle vue de l'extérieur qui peut être nommée position éthique perçue. Il existe autant de positions éthiques perçues qu'il y a d'entités qui observent le phénomène.

#### 1.6 ) Synthèse partielle :

Le modèle proposé permet de mieux appréhender le référentiel éthique pour l'intelligence économique dans le cadre d'une entité. Il montre la richesse des possibilités en fonction de l'attaque ou de la défense mais interroge sur les décalages que l'on peut observer en fonction des Etats ou des limites que se sont fixées les entités.

#### 2 ) Le triptyque guerre, crise, paix :

Dès que le monde de l'intelligence économique est abordé, la question de la guerre économique au sens d'Harbulot, les relations plus ou moins fantasmées avec le monde de renseignement, l'emploi d'un vocabulaire guerrier issu souvent du management nous plongent dans une grande perplexité. Comment sortir de cette situation.

Nous proposons à travers la qualification des relations entre les acteurs de comprendre les différents états, puis par une projection vers le monde économique de proposer un positionnement vis-à-vis de la guerre économique.

#### 2.1 ) Les éléments constitutifs d'une relation :

Pour définir la relation et proposer un schéma, nous définissons, de manière arbitraire, les éléments qui composent la relation.

- L'acteur : il s'agit d'une entité. L'acteur est par construction un monobloc. C'est un élément indivisible pour tout ce qui va suivre.
- Le temps : c'est le terme qui caractérise l'ambiance de la relation. Il est caractérisé par l'état des tensions entre les acteurs, le cadre de gestion de ces tensions, l'état d'esprit des acteurs et éventuellement les risques associés. Il peut être de trois sortes :
  - o le temps de paix qui est l'état dans lequel aucune tension n'existe entre deux acteurs. Les conflits sont gérés dans un cadre prédéfini, juste et loyal. Les acteurs présentent un état d'esprit serein ;
  - o le temps de crise est l'état dans lequel des tensions s'installent entre deux ou plusieurs acteurs. Les relations existent encore même si elles sont tendues. Le cadre

de gestion des conflits est identique à l'état de paix. Par contre, l'état d'esprit des acteurs est tendu, chacun considérant que les motifs de discorde sont importants.

- le temps de guerre est l'état dans lequel les acteurs s'affrontent en utilisant tous les moyens disponibles. Le cadre de gestion du conflit est fixé par les éventuelles conventions signées avant le conflit, mais aussi par chaque belligérant qui fixe ses propres limites. Ce dernier point induit que les barrières morales sont susceptibles de perdre leurs significations et que les interdits peuvent être franchis. L'état d'esprit est celui d'une lutte pour la survie.
- le passage d'un temps à un autre :
  - du temps de paix au temps de crise : le passage est caractérisé par l'apparition d'un différend entre deux acteurs. Quel que soit le statut précédent des acteurs, ils deviennent ennemis déclarés ;
  - du temps de crise au temps de guerre : il s'agit d'une modification de la gestion du conflit, les lois normales disparaissant au profit des lois de la guerre ;
  - du temps de paix au temps de guerre : ce passage n'existe pas, il y a toujours un passage par le temps de crise même si celui-ci est très bref ;
  - du temps de guerre au temps de paix : il est normalement caractérisé par la défaite d'une des deux parties. Toutefois, dans certains cas, le recours à une organisation externe au conflit ou l'aide d'un tiers permet de mettre fin à la guerre.
- le statut des acteurs : ce terme permet de qualifier la façon dont l'acteur A voit l'acteur B. Il se décompose en deux parties, une générale (ami, neutre, ennemi) permettant de classer dans une catégorie l'acteur objet de la relation et une particulière (potentiel, identifié, déclaré) permettant, à partir des informations connues, de qualifier la catégorie.
  - l'ami potentiel : c'est un acteur pour lequel nous supposons qu'il est en accord avec notre cause.
  - l'ami identifié : nous avons des éléments qui permettent d'affirmer cet acteur est en accord avec notre cause, mais sans en avoir fait état.
  - l'ami déclaré : il est en accord avec notre cause et en a fait état.
  - l'acteur neutre potentiel : nous supposons qu'il souhaite rester hors du champ d'action.
  - l'acteur neutre identifié : nous avons des éléments qui permettent d'affirmer qu'il souhaite rester hors du champ d'action, mais qu'il n'en a pas fait état.

- l'acteur neutre : Acteur qui souhaite rester hors du champ d'action et en a fait état.
  - l'ennemi potentiel : il est susceptible d'être contre nous, mais nous n'avons pas d'éléments permettant de l'affirmer.
  - l'ennemi identifié : nous avons des éléments qui permettent d'affirmer qu'il est contre nous. Cependant, il ne l'a pas encore fait savoir.
  - l'ennemi déclaré : il est contre nous et qui l'a fait savoir.
- Le sujet : il permet d'identifier sur quoi portent les mots « temps » et « statuts » et ainsi de bien distinguer chaque relation. En effet, un acteur A peut être en bonne relation avec un acteur B sur un sujet et être en conflit avec lui sur un autre sujet. Le découpage par sujet permet de morceler la relation jusqu'à l'obtention d'une relation simple.

Ainsi décrite, chaque relation peut être définie comme un couple de deux visions (A par rapport à B et vice versa) et chaque vision comporte trois éléments (sujet, temps, statut).

## 2.2 ) La création d'un modèle de relations entre deux acteurs :

A partir des éléments décrits ci-dessus, nous sommes en mesure de donner une première représentation des relations existantes entre deux acteurs.

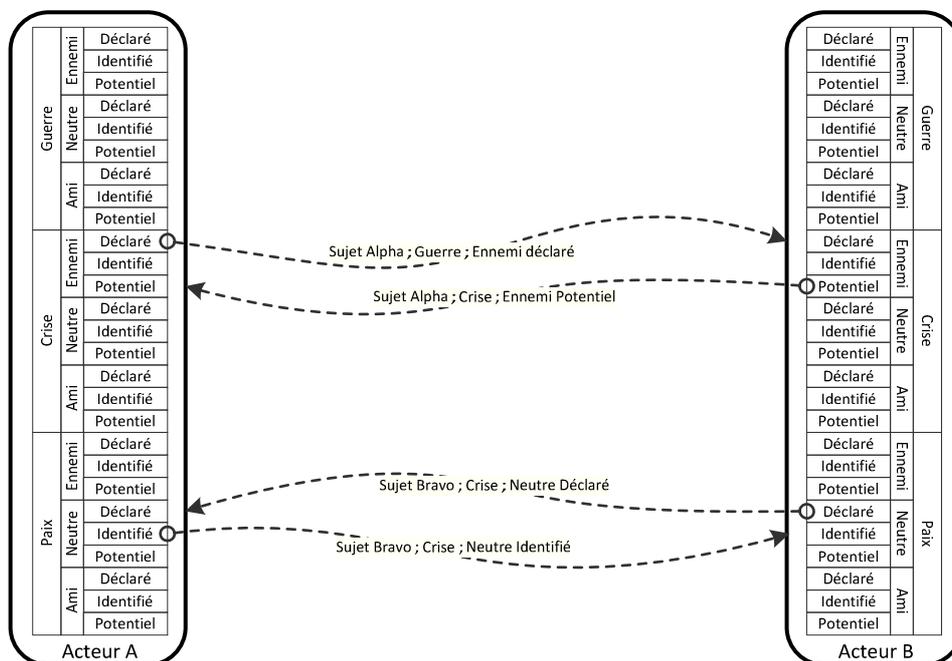


Figure 9 : Exemple de relations simples entre deux acteurs (auteur).

Ce modèle permet de visualiser comment s'articule les relations entre deux acteurs. Concrètement, chaque sujet fait l'objet de deux relations, chacune contenant le sujet, le

temps<sup>136</sup> et le statut<sup>137</sup>. Pour représenter la vision de B pour A sur un sujet donné, nous établissons une relation de A vers B. Elle part de l'intérieur de A à un point correspondant à sa position sur le sujet et se dirige vers B en pointant sur l'enveloppe extérieure pour indiquer que c'est cet acteur-là qui est concerné.

Nous disposons maintenant d'une représentation des relations entre deux acteurs et nous poursuivons notre réflexion sur le triptyque guerre, crise et paix en discutant autour de ce modèle.

### 2.3 ) Une discussion autour du modèle de relation :

Cette représentation permet de voir que la vision de A sur un sujet n'est pas forcément la même que celle de B sur le même sujet. Elle conduit aussi à s'interroger sur au moins deux points :

- que se passe-t-il si les deux relations sont identiques ?
- comment le schéma évolue-t-il pour trois acteurs et au-delà et/ou pour plusieurs sujets ?

La première question consiste à examiner le cas où l'acteur A comme l'acteur B affectent les mêmes termes à la relation. Dans un premier temps, il serait logique de considérer que la relation devient unique puisque les éléments sont identiques. Cependant, il faut garder à l'esprit que la relation est qualifiée à un instant T et des éléments nouveaux continuent d'affluer vers les acteurs. Il n'est donc pas improbable que ces éléments changent à moyen terme la relation d'un des deux acteurs, rompant ainsi l'unicité des relations. De ce fait, il ne faut pas modifier la représentation des relations.

La seconde question aborde l'évolution du modèle lorsque le nombre d'acteurs augmente. Elle peut être scindée en deux sous questions :

- une augmentation du nombre d'acteurs autour d'un sujet identique : le schéma ci-dessous décrit un cas de figure possible et montre que la multiplication du nombre d'acteurs pour un même sujet a une influence forte sur le nombre de liaisons.

---

<sup>136</sup> Paix, crise, guerre.

<sup>137</sup> Combinaison ((ami, neutre, ennemi) et (potentiel, identifié, déclaré)).

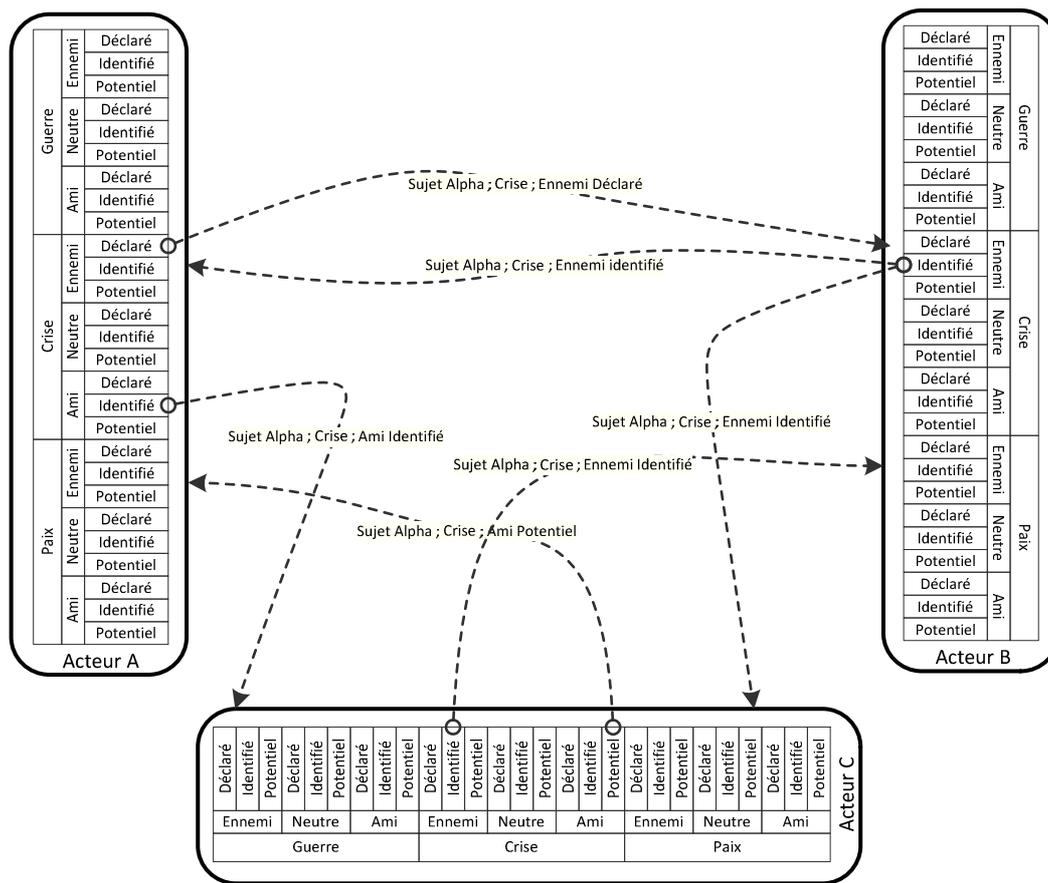


Figure 10 : Exemple de relations entre trois acteurs (auteur)

- la deuxième sous question concerne le devenir du schéma si l'on multiplie les sujets et/ou les acteurs. Compte tenu de l'évolution constatée ci-dessus, il est clair que l'augmentation du nombre de sujets et/ou d'acteurs va augmenter de manière très forte le nombre de relations.

Nous atteignons ici la limite du schéma qui se révèle intéressant pour mettre en lumière les relations entre deux acteurs mais qui devient très confus si l'on augmente le nombre d'acteurs et de sujets.

A ce stade, nous avons décrit l'élément le plus petit de la relation entre deux acteurs. Nous pouvons constater que le schéma de relations est identique quel que soit le temps considéré alors que manifestement les acteurs ne sont pas dans des relations toujours apaisées, notamment en temps de crise et de guerre. En conséquence, il faut aller plus loin dans l'examen des éléments pour mettre en lumière les différences qui permettent de donner un début d'explication à ces variations.

## 2.4 ) La recherche des différences entre les temps :

A partir des éléments décrivant les trois temps décrits ci-dessus, nous pouvons dresser le tableau suivant.

		Temps		
		Paix	Crise	Guerre
Eléments constitutifs	Relations	Pas de tensions	Tensions existantes	Affrontement
	Cadre de gestions des conflits	Cadre prédéfini, juste et loyal	Cadre prédéfini, juste et loyal	Eventuelles conventions signées avant le conflit Certains belligérants peuvent se fixer leurs propres limites
	Etat d'esprit	Sérénité	Tendu	Lutte pour la survie
	Risques	Aucun	Aucun	Barrières et interdits peuvent être franchis

Tableau 10 : Eléments constitutifs des temps (auteur).

Ce tableau fait apparaître qu'il existe deux temps (paix, crise) pour lesquels les éléments constitutifs sont pratiquement identiques. En particulier, le cadre de résolution des conflits est parfaitement clair. Par contre, le temps de guerre se caractérise par un cadre de gestion des conflits totalement différent des deux états précédents. Ceci entraîne l'apparition de risques de franchissement de barrières et d'interdits. Nous en concluons que les temps peuvent être séparés en deux entités :

- paix et crise qui se déroulent dans un cadre identifié ;
- guerre qui se déroule dans un cadre à géométrie variable.

Or, qu'est-ce que le cadre si ce n'est le référentiel éthique ?

A partir de ce qui vient d'être décrit, nous pouvons dire que la différence fondamentale entre les temps de paix et de crise par rapport au temps de guerre est le changement de référentiel éthique. De plus, si le référentiel éthique du temps de paix est par nature admis par tous, il

n'en n'ait pas de même pour celui du temps de guerre qui peut en fonction des acteurs franchir des limites de façon inacceptable et ce d'autant plus fortement que ceux qui portent un jugement sont en temps de paix. En d'autres termes, ceux qui émettent un jugement sont dans un état paisible alors que ceux qui sont en guerre considèrent qu'ils luttent pour leur survie.

Les éléments constitutifs de la relation entre acteurs étant ainsi décrits, il est maintenant nécessaire de comprendre comment un acteur établit la qualification de sa relation, c'est-à-dire le triptyque : sujet, temps, statut.

La qualification du sujet n'appelle aucun commentaire. C'est l'acteur qui délimite son sujet.

La qualification du temps, comme celle du statut, est plus difficile à réaliser, car elle nécessite un recueil d'informations sur le sujet en vue de connaître l'acteur objet de la relation, tout en protégeant ses propres informations. De plus, en fonction des éléments recueillis, l'acteur peut éventuellement ensuite exercer une influence sur un ou des acteurs concernés par le sujet. Nous reconnaissons ici les éléments de la définition de l'intelligence économique<sup>138</sup> sans le terme économique<sup>139</sup>. Ceci signifie que l'acteur a un besoin d'intelligence pour qualifier ses différentes relations.

Le besoin d'intelligence peut être défini comme le besoin en termes d'informations et d'actions utiles dans le domaine d'application de cette intelligence dans un but identifié.

---

<sup>138</sup> Au sens où nous l'avons défini ci-dessus.

<sup>139</sup> C'est logique, nous sommes ici dans un domaine « conceptuel » et l'intelligence économique est une application d'un concept que l'on peut qualifier de besoin d'intelligence.

A partir de ce qui vient d'être décrit, nous pouvons préciser le besoin d'intelligence en fonction des statuts et nous proposons le tableau ci-dessous :

Statut de l'acteur		Besoin d'intelligence
Ami	Potentiel	Connaître ses intentions et le guider vers le statut d'ami déclaré.
	Identifié :	S'assurer de la fiabilité de son amitié et le guider vers le statut d'ami déclaré.
	Déclaré	S'assurer de la fiabilité de son amitié et anticiper un éventuel changement.
Neutre	Potentiel	Connaître ses intentions et anticiper un éventuel changement.
	Identifié	S'assurer de la fiabilité de sa neutralité et anticiper un éventuel changement.
	Déclaré	S'assurer de la fiabilité de sa neutralité et anticiper un éventuel changement.
Ennemi	Potentiel	Recueillir le maximum d'informations le concernant pour anticiper ses intentions.
	Identifié	Recueillir le maximum d'informations le concernant pour anticiper ses actions
	Déclaré	Recueillir le maximum d'informations le concernant pour contrecarrer ses actions et s'assurer du succès des nôtres.

Tableau 11 : Besoin d'intelligence en fonction du statut de l'acteur (auteur).

A l'issue de cet examen des éléments constitutifs d'une relation dans un contexte général, nous avons dégagé deux points importants. Le premier est le référentiel éthique qui donne un cadre aux différentes actions. Le second est le besoin d'intelligence qui définit les informations à rechercher et les actions à mener.

### 2.5 ) L'introduction du contexte économique :

Nous avons déterminé les éléments caractéristiques d'une relation entre deux ou plusieurs acteurs dans un cadre général. Pour poursuivre notre réflexion, nous considérons maintenant ces éléments dans un contexte économique.

Dans un contexte économique, l'acteur devient un acteur économique, il traite d'un sujet économique et sur ce sujet il en paix, crise ou guerre économique avec les autres acteurs. Pour ses actions, il a un besoin d'intelligence économique et il les cadre à travers un référentiel éthique pour l'intelligence économique.

Cependant, au sein de la relation, la qualification de la vision de l'acteur B par A, c'est-à-dire le statut<sup>140</sup>, reste inchangée car elle ne dépend pas du contexte économique mais de l'appréciation de l'acteur en fonction des éléments qu'il possède.

La projection des éléments de base de la relation vers le monde économique ne change pas le statut et restreint au champ économique les autres éléments.

## 2.6 ) Le cas de la guerre économique :

A l'aide de ces éléments, il devient intéressant d'examiner le cas de la guerre économique définie par Harbulot<sup>141</sup> et de le mettre en perspective dans ce contexte.

Notons, tout d'abord, qu'Harbulot évoque les actions liées à l'intelligence économique lorsqu'il parle de la guerre économique. Si l'on intègre cette vision avec les éléments qui viennent d'être décrits, il faut plutôt parler de besoin d'intelligence économique en temps de guerre économique. Ceci est parfaitement cohérent, car Harbulot décrit les acteurs du monde économique comme des ennemis qui mènent un combat pour une domination des marchés.

Vu sous cet angle, le besoin d'intelligence économique devient un besoin d'intelligence économique en temps de guerre économique. Cette façon de requalifier la guerre économique d'Harbulot a pour conséquence de mettre en lumière le référentiel éthique qui est le seul élément profondément différent entre les états de paix ou de crise et l'état de guerre. Ainsi, les tenants de la guerre économique examinent-ils celle-ci à travers un référentiel éthique que l'on peut qualifier de combat alors que, dans le même temps, les acteurs de l'intelligence économique prônent un référentiel de paix ou au pire de crise. Ceci permet de tenter d'expliquer le fossé que l'on peut constater entre les tenants des deux conceptions.

Pour nous, à la lumière de ce qui vient d'être décrit, notre position est de dire que les deux parties ont raison. En effet, un acteur est forcément confronté à des relations multiples et il est

---

<sup>140</sup> Combinaison ((ami, neutre, ennemi) et (potentiel, identifié, déclaré)).

<sup>141</sup> Voir paragraphe Définition de l'intelligence économique

évident qu'il va être en paix, en crise et en guerre avec d'autres acteurs dans le même temps. Il lui faut donc toute la panoplie pour pouvoir traiter l'ensemble des cas de figures. Par contre, il lui appartient de savoir où il se place dans le référentiel éthique pour l'intelligence économique. Cette position dépend étroitement de la nature de l'acteur, des soutiens extérieurs qu'il peut recevoir et de sa capacité d'action.

### 2.7 ) Synthèse partielle :

En examinant les éléments constitutifs de la relation et en projetant le modèle dans le monde économique nous avons obtenu une différenciation qui nous permet de classer l'intelligence économique en fonction des temps de paix, crise et guerre. C'est le changement de référentiel éthique qui caractérise le changement du temps de paix/crise au temps de guerre.

En allant plus loin dans la réflexion, nous pouvons écrire qu'il n'existe qu'une intelligence économique mais qu'elle se décline à travers son référentiel éthique en fonction des états de paix, crise ou guerre surtout pour la coordination des acteurs et des actions. D'une façon classique, il est admis que celle-ci peut être représentée par le schéma ci-dessous.

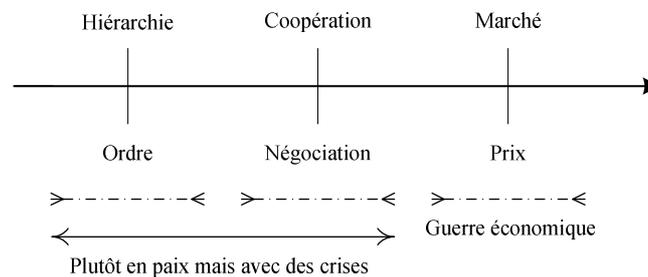


Figure 11 : Les différents types de coordination (auteur).

### 3 ) Le choix et la justification de la posture éthique :

Dans les deux paragraphes précédents, nous venons d'approcher la variété des situations. Que ce soit dans la mise en œuvre du référentiel éthique pour l'intelligence économique ou dans la qualification des relations pour le triptyque guerre, crise, paix, nous revenons toujours à l'existence d'actes qui sont soit illégaux, soit illégitimes, soit les deux ensemble.

Cette caractérisation dépend de la position de l'observateur : ainsi, une action pourra être illégitime pour l'un et parfaitement légitime pour l'autre. De ce fait, vouloir se positionner sur le plan éthique conduit à faire des distinctions, c'est-à-dire à juger et éventuellement à ne pas

prendre en compte des actes. Cette position ne nous convient pas, car nous estimons que cette façon de procéder va appauvrir notre vision.

En conséquence, nous pensons qu'aucune entrave ne doit être posée et que tous les actes doivent être pris en considération, car nous décrivons une réalité où tous les cas de figures sont possibles, chaque acteur possédant sa propre éthique.

L'éthique doit être abordée avec détachement quelle que soit la nature des actes, même si cela heurte notre propre éthique.

Notre posture éthique est celle d'un observateur neutre qui enregistre les données sans porter de jugement.

### SECTION III : LA FORMALISATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Les questions liées à notre modèle ayant été abordées et traitées, il convient maintenant de mener une réflexion pour déterminer la thèse que nous souhaitons défendre et définir notre question de recherche.

#### 1 ) Synthèse et réflexions :

Muni de notre posture éthique, c'est-à-dire d'observateur neutre, et des éléments que nous avons mis en évidence, nous pouvons revenir vers notre idée de départ : l'état des relations au sein des organisations peut, peut-être, expliquer un besoin d'intelligence économique interne.

Pour cela nous avons effectué le chemin de la « courbe du soleil »<sup>142</sup> à travers les deux schémas. Si le premier a surtout été utile pour remonter aux éléments conceptuels, le second, lui, nous a permis de mettre en évidence trois chemins actionnables entre le niveau conceptuel et le niveau logique.

---

<sup>142</sup> La « courbe du soleil » est présentée en partie I chapitre I, section II, paragraphe 2.

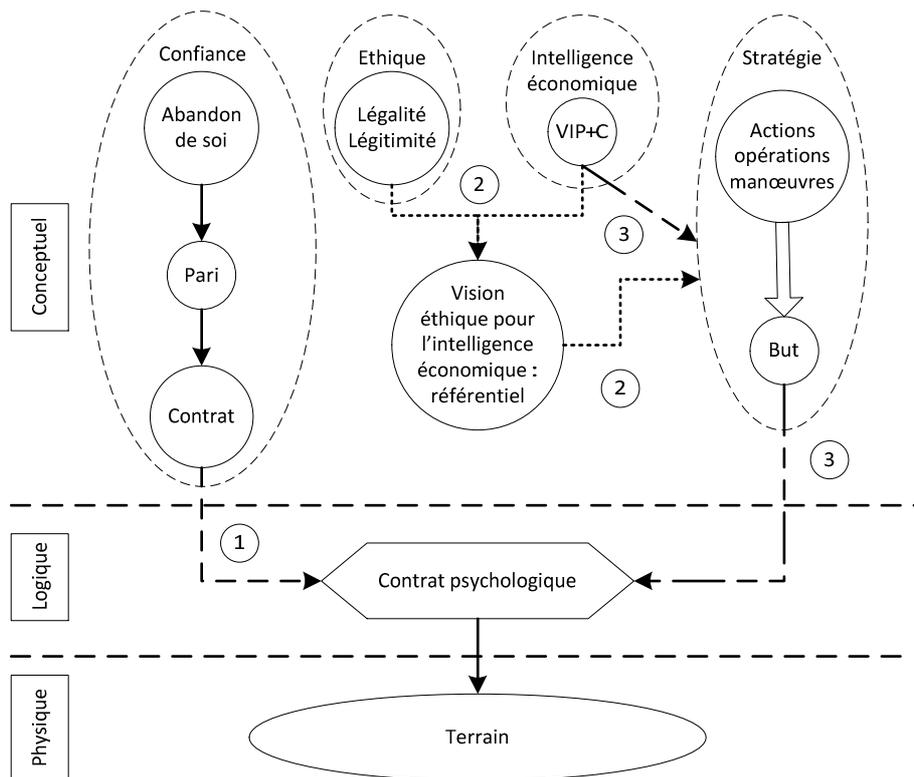


Figure 12 : Les chemins dans le modèle conceptuel/logique/physique (auteur).

Le premier chemin relie la confiance au contrat psychologique. Il nous indique que le contrat psychologique est l'expression de la confiance. Il ne présente pas d'intérêt hormis le fait que l'étude de la confiance nous a montré que le risque majeur était la trahison. La vie du contrat psychologique est, par conséquent, l'objet d'attentions pour éviter qu'il ne soit trahi.

Le deuxième chemin permet de construire le référentiel éthique pour l'intelligence économique, puis de le relier à la stratégie. Il permet de classer les actions d'intelligence économique qui s'exercent sur le contrat psychologique en fonction de la légalité et de la légitimité.

Le troisième chemin relie l'intelligence économique au contrat psychologique en passant par la stratégie. Il signifie que des stratégies relevant de l'intelligence économique sont utilisées dans le cadre de la vie du contrat psychologique.

Or, nous venons de voir que le risque principal du contrat psychologique est constitué par la trahison. Il existe donc un lien entre le risque de trahison et les stratégies relevant de l'intelligence économique.

Nous en concluons que le nœud de la question est la vie du contrat psychologique pour lequel le risque est la trahison. Pour faire vivre celui-ci, des stratégies sont déployées, certaines relevant de l'intelligence économique. Dans ce cas, le référentiel éthique pour l'intelligence économique s'applique et permet de classer les stratégies.

A partir de cette conclusion, nous constatons que l'intelligence économique, comme l'avaient annoncé Levet et Paturel, s'exerce à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur. C'est cette deuxième forme, l'intelligence économique interne, qui nous intéresse particulièrement.

## 2 ) La thèse défendue :

Comme nous l'avons déjà noté, il n'y a pas, à notre connaissance, de travaux sur l'intelligence économique interne. Cette situation est due soit à un désintérêt pour cette question, soit à une difficulté à mettre en évidence son existence. Notre préférence va à la deuxième hypothèse, car si l'intelligence externe existe, et cela n'est plus à démontrer, l'intelligence économique interne qui est son reflet, à toutes les raisons d'exister. Par contre, montrer son existence est plus délicat en raison du sujet. En effet, les actions d'intelligence économique sont par nature discrètes, voire secrètes. Dans ces conditions, il est très difficile d'obtenir des informations sur le sujet.

A travers la modélisation, nous avons pu déterminer un chemin qui relie le terrain à l'intelligence économique en passant par le contrat psychologique et les stratégies. Aujourd'hui inexploré, il nous paraît important de le parcourir et de le baliser, ce qui nous permettra de valider l'existence de l'intelligence économique interne.

Ainsi, notre thèse est la suivante :

Il est possible de mettre en évidence l'existence de l'intelligence économique interne au sein des organisations.

## 3 ) La question de recherche :

Pour réussir à mettre en évidence l'intelligence économique interne, nous avons défini un chemin que nous souhaitons parcourir et baliser. Celui-ci part du niveau physique pour aboutir au niveau conceptuel.

Sur le terrain, c'est-à-dire au niveau physique, nous constatons les effets du déploiement des stratégies relevant de l'intelligence économique et élaborées au niveau conceptuel.

Nous en déduisons la question de recherche suivante :

*les effets des stratégies déployées au sein des organisations permettent-ils de relever une intelligence économique interne ?*

### Conclusion du chapitre III :

Dans ce chapitre, nous avons, tout d'abord, examiné les éléments qui sont des facteurs d'instabilités. Nous en avons déduit le besoin de surveillance des contrats psychologiques pour éviter la trahison. Poursuivant notre réflexion, nous avons établi le lien entre l'intelligence économique, la stratégie et le contrat psychologique.

Ensuite, nous avons proposé un référentiel éthique pour l'intelligence économique adaptée à une entité. Puis, pour aborder le cas de la guerre économique et préciser notre position, nous avons examiné les relations entre deux acteurs dans un contexte économique. Enfin, Nous avons choisi et justifié notre posture éthique.

A l'issue d'une dernière synthèse, nous avons annoncé la thèse défendue et précisé notre question de recherche.

### Conclusion de la partie I :

Dans cette partie, consacrée à l'étude théorique, nous avons suivi une démarche qui commence avec les phénomènes observés et un article que nous qualifions de fondateur<sup>143</sup>, et qui aboutit à la thèse défendue et notre question de recherche.

Dans un premier temps, nous avons décomposé les phénomènes pour bâtir un modèle afin d'identifier les éléments académiques susceptibles de nous intéresser, comme l'intelligence économique ou la confiance. Ils ont fait l'objet d'une présentation qui nous a permis d'isoler les composants utiles pour le modèle afin de l'améliorer et de mettre en évidence les éléments de rupture comme l'altération de la confiance ou le non-respect du contrat psychologique.

---

<sup>143</sup> Levet et Paturel, (1999).

Dans un deuxième temps, nous avons approfondi ces éléments de rupture. Ils nous ont permis d'améliorer encore le modèle et de faire ressortir les facteurs d'instabilités dont l'étude a permis de montrer le lien entre intelligence économique, stratégie et contrat psychologique.

Dans un troisième temps, nous avons mené une réflexion pour déterminer et justifier notre posture éthique. Elle nous a conduit à proposer un modèle de référentiel éthique adapté à l'intelligence économique et à aborder les relations entre deux acteurs dans un contexte économique, nous permettant ainsi d'évoquer le cas de la guerre économique.

Enfin, après une réflexion sur le modèle final, nous avons formulé la thèse défendue et notre question de recherche.

La réponse à cette question fait l'objet de la partie II.

## PARTIE II : DE LA THESE DEFENDUE A UN DEBUT DE PREUVE

*« Quand tu vas commencer à mesurer le fond de la mer, fais bien attention de ne pas trop te pencher, et de ne pas tomber par-dessus bord et là où ça sera trop profond, laisse un peu mesurer les autres »<sup>144</sup>.*

Dans la continuité de notre l'étude théorique, la partie II est consacrée à l'étude empirique et comprend trois chapitres.

Le premier chapitre explique notre approche de la recherche de la preuve. Nous expliquons d'abord, comment, à l'aide de signatures, nous comptons mettre en relief l'utilisation de stratégies. Ensuite nous créons un chemin qui va nous permettre de retenir uniquement les stratégies adaptées à l'intelligence économique et à en déterminer les signatures. Enfin, nous présentons l'ouvrage de Greene<sup>145</sup> et analysons les stratégies qu'il présente et pour celles qui sont retenues, nous listons les signatures associées.

Le deuxième chapitre commence par la justification du choix d'une étude qualitative. Il se poursuit en expliquant comment le guide d'entretien a été conçu et se termine en précisant la façon dont se sont déroulés les entretiens.

Le dernier chapitre se scinde en deux sections distinctes. La première présente le logiciel Sonal, explique la façon dont les entretiens ont été exploités et rend compte des résultats obtenus. La seconde examine les résultats sous un angle différent afin de proposer des approches efficaces en fonction des stratégies à relever.

---

<sup>144</sup> Extrait de la lettre de César à Marius (Fanny, Marcel Pagnol).

<sup>145</sup> Greene, (2010).

# CHAPITRE I : COMMENT APPORTER LA PREUVE DE L'EXISTENCE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE INTERNE ?

Ce chapitre comporte deux sections. Dans la première, après avoir expliqué la difficulté pour obtenir des informations portant sur des trahisons, nous proposons une voie d'approche utilisant la technique des signatures. Dans la seconde section, nous créons d'abord un chemin qui nous permet d'analyser les stratégies pour ne retenir que celles qui sont en adéquation avec l'intelligence économique. Ensuite, nous expliquons notre choix de l'ouvrage de Greene<sup>146</sup> qui présente trente-trois stratégies. En appliquant les étapes du chemin défini ci-dessus, nous obtenons un ensemble de stratégies en adéquation avec l'intelligence économique et leurs signatures.

## SECTION I : DES IDEES A ORGANISER

Dans la première partie, nous avons montré qu'il existait un chemin entre l'intelligence économique interne et le terrain : c'est un chemin théorique ! Il nous faut maintenant apporter la preuve de son existence. Nous avons aussi indiqué que l'absence de travaux sur l'intelligence économique interne pouvait s'expliquer par la difficulté de mettre en évidence son emploi. En effet, si nous imaginons, en fonction des éléments que nous avons mis en évidence, la question à poser sur le terrain, elle serait du type : avez-vous des expériences de trahison d'un contrat psychologique de type économique à me relater ? Au-delà de la surprise de notre interlocuteur, il est évident que la réponse serait non, car il ne va pas raconter les trahisons qu'il a faites ou celles dont il a été l'objet. Il est nécessaire de trouver une autre voie d'approche. C'est l'objet de cette section

### 1 ) La recherche d'une voie d'approche :

Pour trouver un angle d'approche qui puisse nous convenir, nous avons fait appel à nos souvenirs d'enfance. Dans les westerns, il y avait toujours un sheriff qui, plongeant sa main dans la cendre, déclarait avec assurance : ils sont partis il y a moins d'une heure. Nous n'avions rien vu des méchants qu'il poursuivait et pourtant, non seulement nous savions qu'ils étaient passés par-là, mais en plus nous connaissions leur avance sur le sheriff : les traces

---

<sup>146</sup> Greene, (2010).

avaient parlé. Plus près de nous, les neurosciences, avec l'utilisation de l'IRMf<sup>147</sup>, nous donne une approche plus moderne. En effet, pour mettre en évidence l'activité cérébrale face à un stimulus, les médecins utilisent l'afflux sanguin pour connaître les zones du cerveau qui sont actives et établir les liaisons qui le parcourent<sup>148</sup>. Là, ce n'est plus la trace qui délivre l'information mais une autre activité dont l'intensité est le témoin. La mesure prouve l'afflux sanguin conséquence de l'activité cérébrale. D'une certaine façon, la valeur mesurée par l'IRMf signe l'activité cérébrale.

Cette manière de rendre compte d'un phénomène inobservable in situ nous conduit à examiner différemment la question de la mise en évidence de l'intelligence économique interne. En effet, ne serait-il pas possible de la faire apparaître à partir d'éléments signant son activité ?

Ainsi reformulée, la recherche de preuve devient une recherche d'éléments signant, ce qui correspond à des signatures pour un phénomène connu. Il nous faut maintenant approfondir la notion de phénomène et de signature.

## 2 ) Une définition pour les termes phénomène et signature :

Pour définir la notion de phénomène, nous utilisons la définition du TLFi qui nous indique que dans le langage courant un phénomène est « *Tout ce qui arrive, se produit, se manifeste et que l'on peut observer sans en connaître ou sans en rechercher obligatoirement la cause* ». Si, dans notre cas, la cause nous intéresse, ce qui nous mobilise encore plus est le fait que le phénomène se manifeste et qu'il est observable à travers ses conséquences.

Mais l'observation des conséquences d'un phénomène ne signifie pas son identification à coup sûr. Pour cela, il faut connaître un ou des éléments qui permettent de mettre un nom sur le phénomène. C'est la notion de signature bien connue chez les sous marins dont les spécialistes sont capables de faire la distinction entre deux bâtiments de la même série uniquement grâce aux sons émis par ceux-ci. Il est dit que chaque bâtiment a sa signature acoustique, ce qui rejoint la définition donnée par le TLFi lorsque le terme signature est employé au sens figuré soit comme un « *Ensemble de traits caractéristiques et reconnaissables permettant d'attribuer quelque chose à quelque chose ou à quelqu'un* ».

---

<sup>147</sup> IRMF : Imagerie par Résonance Magnétique fonctionnelle.

<sup>148</sup> Andreelli et Mosbah, (2014).

Sur le plan chronologique, les signatures correspondent à un événement passé ou en cours. En effet, la nature même de celles-ci fait qu'elles ne peuvent pas être prédictives. C'est le rôle du signal faible ou fort de prévenir l'observateur de l'imminence d'un événement.

Nous avons défini les notions de phénomène et de signature et nous savons que le phénomène résulte d'une cause. Nous pouvons poser l'enchaînement suivant : la cause entraîne un ou plusieurs phénomènes dont les conséquences se traduisent par des signatures.

Pour illustrer cet enchaînement, nous formulons l'exemple suivant : le mouvement de la lune et du soleil a un impact sur le niveau de la mer (cause) qui, au rythme des marées (phénomène), monte et descend (conséquence), la laisse de haute mer<sup>149</sup> montrant le niveau atteint par la mer lors de la marée haute (signature). Si nous découvrons sur un lieu des éléments caractéristiques d'une laisse de haute mer (algues, détritiques, etc.), nous n'avons pas besoin de voir la mer (cas de la marée basse) pour affirmer que nous sommes au bord de la mer et que bientôt le niveau de l'eau va remonter en raison de l'influence de la lune et du soleil.

Ainsi, si nous avons la certitude que le lien entre la cause et la conséquence du phénomène est unique et avéré, alors la signature de la conséquence du phénomène suffit à montrer l'existence de la cause. Cette affirmation est aussi valable lorsqu'il y a plusieurs conséquences et/ou plusieurs signatures.

C'est ce schéma que nous nous proposons d'adapter pour faire le lien entre l'intelligence économique et le terrain.

### 3 ) De la stratégie déployée au terrain :

Nous avons vu, dans le paragraphe synthèse et réflexions<sup>150</sup>, l'existence d'un chemin qu'il est possible de lister : intelligence économique, stratégie, contrat psychologique, ce dernier pointant vers le terrain. Nous avons vu aussi que la relation entre intelligence économique et stratégie conduisait à l'expression stratégie liée à l'intelligence économique.

---

<sup>149</sup> Extrait de la définition donnée par le site : [http://www.beachapedia.org/Laisse\\_de\\_mer](http://www.beachapedia.org/Laisse_de_mer) (consulté le 15/10/13). Une définition plus globale définit la laisse de mer comme "ensemble d'objets venant de la mer, se retrouvant sur la plage. De nombreux débris marins tels que le plastique, le verre, le métal se retrouvent dans la laisse de mer. (...) La laisse de mer sert d'indicateur du niveau de marée haute ; on appelle cet indicateur [laisse de haute mer].

<sup>150</sup> Partie I, Section III.

En reprenant les termes définis dans le paragraphe ci-dessus, nous pouvons mettre un nom en face de chaque élément. La « cause » correspond à la « stratégie liée à l'intelligence économique », sa mise en œuvre provoque des « phénomènes » qui entraînent des « conséquences » sur le « contrat psychologique » dont il est possible d'observer sur le « terrain » les signatures.

#### 4 ) Synthèse :

Au terme de cette section, nous avons adapté le chemin théorique pour en faire un chemin empirique. Nous allons le parcourir dans les deux sens, d'abord des stratégies adaptées à l'intelligence économique vers le terrain pour recueillir des données, puis du terrain vers les stratégies liées à l'intelligence économique pour fournir un début de preuve.

## SECTION II : LA CREATION DE L'OUTIL

Dans la section précédente, nous avons mis en avant l'intérêt d'utiliser les signatures des conséquences d'un phénomène pour l'identifier. Nous savons qu'il existe un chemin pour aller de la stratégie déployée aux signatures et que celui-ci peut aussi être parcouru en sens inverse.

Comment créer puis exploiter ce chemin entre la stratégie déployée et les signatures : c'est l'objet de cette section.

#### 1 ) Les étapes du chemin :

Le chemin étant identifié, nous allons maintenant déterminer quels sont les points clés, c'est-à-dire ce qui caractérise les extrémités et les étapes de ce chemin.

Pour déterminer les points clés, nous examinons les éléments qui contraignent le raisonnement : le recensement des stratégies adaptées à l'intelligence économique, l'identification des conséquences liées à leur emploi, l'identification des signatures, la qualification des signatures et, enfin, les éléments à rechercher.

### 1.1 ) La détermination des stratégies :

Dans un paragraphe précédent<sup>151</sup>, nous avons abordé la notion de stratégie. Si celle-ci est maintenant bien définie, cela ne résout pas pour autant la question de savoir quelles sont les stratégies à examiner ?

Pour y répondre, il faut revenir à l'idée que nous avons de l'intelligence économique. Pour nous, c'est un outil de combat. De ce fait, les stratégies qui vont être employées ne peuvent être que des stratégies de guerre, même si, pour le grand public, nous sommes dans un environnement de paix.

En conséquence, il nous faut rechercher un ou des ouvrages recensant l'ensemble des stratégies de guerre.

C'est le point de départ du chemin.

### 1.2 ) La compréhension chaque stratégie :

Pour avancer dans le chemin, il est important de bien comprendre chaque stratégie et de déterminer comment elle agit et sur quels éléments. Au cours de cet examen, il est possible qu'une ou plusieurs stratégies se révèlent franchement hors du champ de l'intelligence économique. Elles seront alors écartées.

C'est la première étape.

### 1.3 ) L'adéquation de la stratégie à l'intelligence économique :

A l'issue de l'étape de compréhension de l'essence d'une stratégie, il est fondamental de se poser la question de l'adéquation de celle-ci vis-à-vis de l'intelligence économique.

Pour cela, nous allons l'examiner à travers la définition retenue pour l'intelligence économique, c'est-à-dire VIP + C, en examinant la pertinence de la stratégie pour chaque élément (V, I, P, C). A l'issue de cet examen, nous nous prononcerons sur l'adéquation de cette stratégie avec l'intelligence économique.

C'est la deuxième étape.

---

<sup>151</sup> Section I, Chapitre 2, Paragraphe 6.

#### 1.4 ) L'identification des conséquences :

La mise en œuvre d'une stratégie se traduit par des conséquences dont certaines d'entre elles peuvent être qualifiées de conséquence de l'emploi de la stratégie. Il s'agit ici de les identifier.

En réalité, il peut y avoir une ou plusieurs conséquences. Pour des raisons pratiques, nous garderons le terme conséquences au pluriel. Pour la suite de l'étude, l'expression « *des conséquences* » se rapporte à un groupe de conséquences variant de 1 à n pour une stratégie donnée.

C'est la troisième étape.

#### 1.5 ) L'identification des signatures :

Les conséquences qui ne s'effacent pas avec le temps constituent les signatures de l'utilisation d'une stratégie. Pour une stratégie donnée, nous allons décrire les signatures produites.

Pour les mêmes raisons que pour le terme conséquence, l'expression signature est mise au pluriel. L'expression « *des signatures* » se rapportent à un groupe de signatures variant de 1 à n pour une stratégie donnée.

C'est la quatrième étape.

#### 1.6 ) La qualification des signatures :

Une fois les signatures identifiées, il est important de se poser la question de savoir si l'ensemble des signatures correspond uniquement à cette stratégie et si elles sont accessibles facilement.

A ce stade, nous intégrons également une distinction importante pour prendre en compte le fait qu'une stratégie se joue entre deux entités : celui qui la pratique et celui qui la subit. De ce fait, il devient nécessaire de distinguer la qualification des signatures pratiquées et subies pour, dans chaque cas, se prononcer sur leurs accessibilités.

C'est la cinquième étape.

### 1.7 ) Les éléments à rechercher :

A partir des signatures, nous pouvons lister les éléments qui la composent et qui seront à rechercher.

C'est la fin du chemin.

### 2 ) Le schéma général du chemin :

Le chemin peut être maintenant résumé sous la forme suivante :

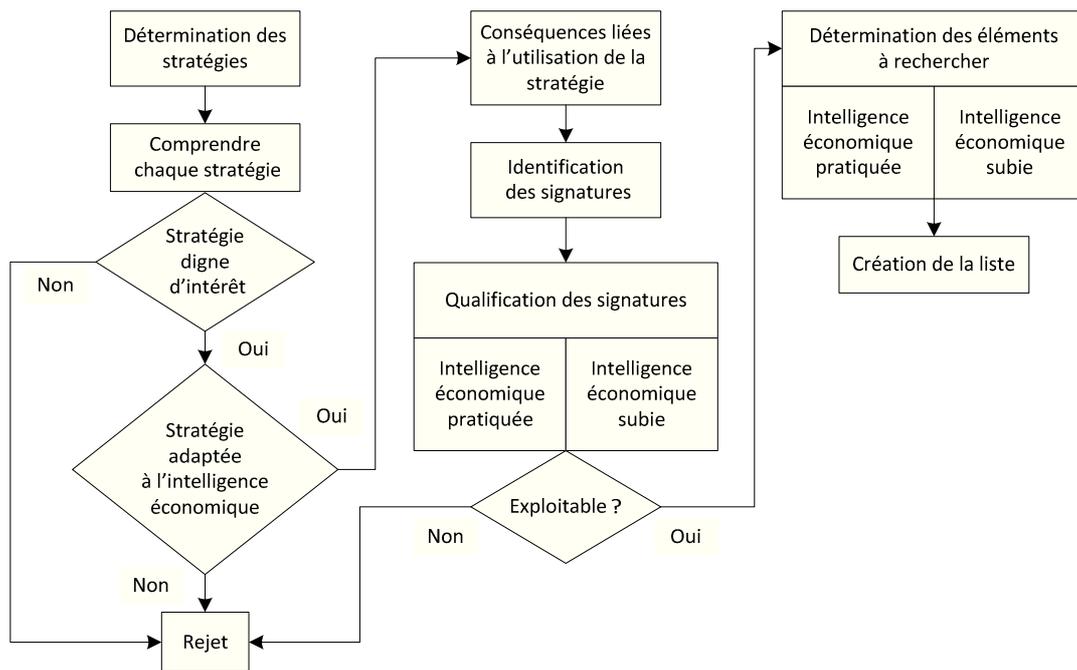


Figure 13 : Des stratégies à la liste des éléments à rechercher (auteur).

Nous obtenons un processus linéaire simple à mettre en œuvre et qui aboutit à une liste d'éléments à rechercher.

### 3 ) Le choix et la justification de l'ouvrage retenu :

Nous venons de voir que la première étape du chemin consiste à déterminer l'ensemble des stratégies qui devront être étudiées. Sans prendre beaucoup de risques, nous pouvons affirmer que cette étape constitue la pierre angulaire de la partie empirique. A ce stade, la question principale devient : comment trouver le ou les ouvrages qui permettent d'obtenir un ensemble complet et pertinent de stratégies. Immédiatement, les grands noms de la stratégie que sont Machiavel, Napoléon, César, Alexandre le grand, Mao Zedong et bien d'autres encore, nous viennent à l'esprit. Tous ces stratèges sont connus et leurs pensées ont fait l'objet de multiples

ouvrages. Pour obtenir un ensemble pertinent de stratégie, il est possible d'envisager une synthèse de leurs pensées stratégiques mais nous n'avons ni le temps, ni les compétences pour accomplir un tel travail. Mais, en 2010, un auteur américain, Robert Greene<sup>152</sup>, a publié un ouvrage consacré justement à ce sujet : « *Stratégie, les 33 lois de la guerre* ». Notre attention a été attirée par le fait qu'il semblait correspondre à notre attente. Par la répartition judicieuse des stratégies, la richesse des références aux stratèges illustres, la qualité de sa présentation, il est rapidement apparu que le livre de Greene constituait la référence à privilégier pour notre travail.

Avant d'aller plus loin dans la justification du choix de ce livre, il convient d'explicitier le titre.

L'ouvrage de Greene est d'abord paru aux Etats Unis sous le titre : « *The 33 Strategies of War* ». Il a été ensuite édité en France avec un titre sensiblement différent. Nous remarquons que le titre français reprend tous les mots du titre américain (la stratégie, la guerre) et en ajoute un (la loi).

Le choix du terme guerre peut paraître incongru. En effet, ce livre est destiné à des lecteurs civils et a pour objectif de les aider dans leur développement personnel, c'est-à-dire aider son lecteur à comprendre que le monde qui l'entoure peut lui être hostile et qu'en conséquence, il doit savoir se défendre et au besoin attaquer. Dans ce contexte et en ajoutant le fait qu'il s'adresse d'abord à un public américain ou tout est « great<sup>153</sup> », il est naturel que le terme de guerre soit employé.

L'apparition du terme de loi dans la version française est plus intrigante. Dans une première approche, nous pouvons considérer que le traducteur fait référence à l'expression « les lois de la guerre », qui se rapporte au droit des conflits, ce qui est hors du champ de ce livre ! Comme il est peu probable que le traducteur ait commis « un contresens », il nous faut rechercher une autre interprétation. La loi fait ici référence à l'application d'une stratégie sur le terrain. Cette interprétation est beaucoup plus proche de l'esprit cartésien français qui différencie le conceptuel (stratégie) de l'organisationnel (loi). A contrario, le titre américain est fidèle à l'esprit américain, le conceptuel est présent, certes, mais c'est surtout le but final qui est mis

---

<sup>152</sup> Greene, (2010).

<sup>153</sup> Grand.

en avant. Nous en concluons que les différences observées sont liées à la culture des publics visés et que l'esprit de la couverture n'est pas modifié par le choix des mots.

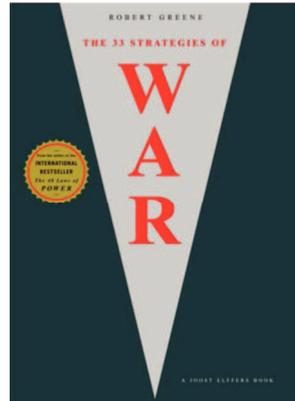


Photo 2 : Couverture du livre de Greene en anglais.

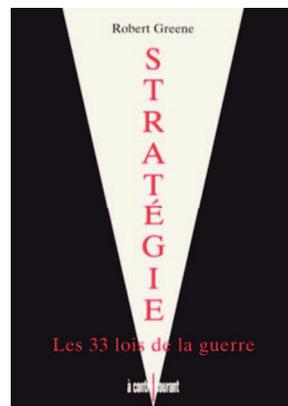


Photo 3 : Couverture du livre de Greene en français.

La distinction entre la version américaine et la version française étant réalisée, nous pouvons maintenant reprendre la justification du livre de Greene.

Pour ce faire, reportons-nous à la première de couverture (version française) reproduite ci-dessus. Nous remarquons immédiatement que le terme Stratégie est écrit verticalement, inséré dans un V et que le sous-titre est horizontal et en bas de la page. Est-ce une fantaisie de présentation ? Nous pensons que la réponse est négative. Le terme STRATEGIE est en capitale d'imprimerie pour bien indiquer que le thème de l'ouvrage porte sur la stratégie et que le V montre que l'on part du niveau conceptuel vers le niveau physique ou nous rencontrons l'ensemble de mots : « Les 33 lois de la guerre », c'est-à-dire l'application sur le terrain des 33 stratégies abordées dans l'ouvrage. Non seulement, nous sommes en présence d'un ouvrage consacré à la stratégie mais, en plus, il met en place des couples uniques (loi, stratégie).

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les Lois de Greene

Cette notion de couple (loi, stratégie) est un point très important. En effet, le couple étant par nature unique et le sens de la relation étant loi => stratégie, l'identification de l'emploi d'une loi va permettre d'identifier à coup sûr la stratégie qui a été déployée. Si celle-ci a été reliée à l'intelligence économique, nous pouvons alors conclure qu'une action d'intelligence économique a été réalisée.

Pour valider totalement le choix de ce livre comme point de départ du chemin, il reste deux obstacles à lever : l'exhaustivité et l'extension au groupe.

La liste des stratégies est-elle exhaustive ? A priori, la réponse est oui. Plusieurs éléments militent en faveur de cette réponse. En premier lieu, les nombreux stratèges<sup>154</sup> cités par Greene sont des « stratèges de terrain ». Ils ont effectivement déployé les stratégies avec succès. En deuxième lieu, les exemples relatifs aux stratégies couvrent la période s'étendant de l'antiquité à nos jours, c'est-à-dire toute la période qui compose l'Histoire. En dernier lieu, la classification des stratégies que nous décrivons ci-dessous permet de vérifier que tous les compartiments de la guerre sont abordés. Nous pouvons considérer que la liste est exhaustive.

Les stratégies peuvent-elles aussi concerner des groupes ? En effet, les exemples auxquels Greene se réfère sont toujours pour un individu face à un autre individu ou un groupe de personnes. Dans le contexte de cette étude, nous pouvons considérer que la mise en œuvre d'une stratégie va être faite par un individu (patron, cadre, employé, ...) ou par un groupe d'individus. Dans ce dernier cas, pour rester dans le contexte de Greene, nous considérons que le groupe est une personne morale qui déploie une stratégie au profit du groupe qui est alors vu comme une entité. Nous pouvons considérer que les stratégies concernent les groupes.

Les obstacles étant levés, nous pouvons écrire que cet ouvrage correspond au point d'entrée du chemin.

#### 4 ) La présentation du livre de Greene :

Nota bene : pour ne pas surcharger le texte par des répétitions inutiles, nous n'appliquons pas la norme bibliographique lorsque nous nous référons à l'ouvrage de Greene. Seul le numéro de page est inséré entre parenthèses.

---

<sup>154</sup> Le lecteur pourra s'étonner que David Galula ne soit pas cité. Cela est probablement dû au fait que bien qu'il ait été un homme de terrain, ce n'est qu'après cet épisode qu'il a formalisé sa pensée et que la diffusion de celle-ci est relativement récente.

Le livre de Greene a été conçu pour être facilement exploité.

La préface ne fait que quelques pages. Son unique but est de nous expliquer que nous sommes préparés à la paix alors que, dans le monde réel, c'est la guerre.

Le corps du livre est découpé en cinq parties, chacune regroupant les stratégies possibles correspondant à une forme de guerre.

Chaque stratégie, reliée à une loi, forme un couple (loi, stratégie) unique. Chaque couple fait l'objet d'une explication très détaillée suivant un schéma qui varie peu. Pour commencer, afin d'illustrer chaque couple, Greene décrit des exemples historiques suivis d'une interprétation. Ensuite, un ensemble de paragraphe, intitulé « les clés de la guerre » explicite différentes façons d'appliquer le couple (loi, stratégie). Enfin, un paragraphe « a contrario » prend le contre-pied du couple (loi, stratégie).

La structure du livre ayant été décrite, il convient maintenant de préciser chaque partie en donnant un résumé de son objet et en listant les couples (loi, stratégie), sans nous prononcer sur leurs intérêts pour intelligence économique.

Partie I : La guerre contre soi-même :

Le but de la partie I est de permettre au lecteur, futur stratège, de se mettre en ordre de bataille. Pour y parvenir, Greene lui indique que « *trois étapes doivent être franchies. (...) prendre conscience des faiblesses et des défauts [les siens] (...) se déclarer la guerre à soi-même (...) se battre sans relâche contre ses ennemis ...* » (p. 1). Ainsi, le lecteur se met en condition pour conduire la/sa guerre.

- Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité.
- Loi 2 : N'ayez jamais une guerre de retard : la stratégie de la guérilla psychologique.
- Loi 3 : 3 Au cœur de la tempête, gardez la tête froide : la stratégie de l'équilibre.
- Loi 4 : Créez un sentiment d'urgence et de désespoir : la stratégie du dernier carré.

Partie II : La guerre en équipe :

Cette partie aborde les côtés hiérarchiques et relationnels d'une structure de commandement : il ne peut y avoir qu'un seul chef mais les forces doivent cependant disposer d'une certaine autonomie pour atteindre un but commun.

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les Lois de Greene

- Loi 5 : Evitez les pièges du pouvoir partagé : la stratégie du commandement contrôlé.
- Loi 6 : Divisez vos forces : la stratégie du chaos contrôlé.
- Loi 7 : Transformez la guerre en croisade : la stratégie du moral.

#### Partie III : La guerre défensive :

Comme le précise Greene dès la première phrase : « *Etre sur la défensive n'est pas un signe de faiblesse ; au contraire, c'est le comble de la sagesse stratégique, ...* » (p. 97). Les intérêts de la guerre défensive sont multiples, ils vont de l'économie de moyens à la pratique de la dissuasion en passant par l'image que l'on donne.

- Loi 8 : Choisissez vos batailles avec précautions : la stratégie de l'économie.
- Loi 9 : Renversez la tendance : la stratégie de la contre-attaque.
- Loi 10 : Créez une présence menaçante : la stratégie de la dissuasion.
- Loi 11 : Troquez l'espace contre le temps : la stratégie du repli.

#### Partie IV : La guerre offensive :

Cette partie décrit « *la forme de guerre la plus pratiquée par les meilleurs généraux de l'histoire* » (p. 149). Mêlant intelligence stratégique et audace, il s'agit de programmer des actions à travers des plans pour obtenir un but final. C'est la partie la plus classique de l'ouvrage de Greene.

- Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie.
- Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.
- Loi 14 : Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg.
- Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation.
- Loi 16 : Visez où cela fait mal : la stratégie du centre de gravité.
- Loi 17 : Divisez pour mieux régner : la stratégie de la conquête par la division.
- Loi 18 : Attaquez le flanc vulnérable de l'adversaire : la stratégie du pivotement.
- Loi 19 : Enveloppez l'ennemi : la stratégie de l'annihilation.
- Loi 20 : Mettez votre adversaire en situation de faiblesse : la stratégie du fruit mûr.
- Loi 21 : Négociez en avançant : la stratégie de la guerre diplomatique.
- Loi 22 : Sachez poser le point final : la stratégie de sortie.

Partie V : la guerre non conventionnelle (ou guerre sale) :

Dans sa présentation de la partie V, Greene résume en une seule phrase tout l'intérêt de cette partie : « *Cette dynamique du sale s'est infiltrée dans toute la société et la culture au sens large* » (p. 304). D'un seul coup, les derniers remparts éthiques de la guerre sont balayés. Les stratégies de guérilla deviennent alors possibles comme celles de la guerre psychologique et autres méthodes non conventionnelles. Notons cependant que Greene les explicite, non pour les employer, mais pour « *donner une appréhension précise de la psychologie diabolique de chaque stratégie qui vous armera et contribuera à bâtir votre défense* » (p. 304).

- Loi 23 : Elaborez un savant mélange de vrai et de faux : les stratégies de perception.
- Loi 24 : Soyez imprévisible : la stratégie du contrepied.
- Loi 25 : Occupez le terrain de la moralité : la stratégie de la vertu.
- Loi 26 : Masquez la cible : la stratégie du vide.
- Loi 27 : Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance.
- Loi 28 : Tendez à vos ennemis la corde pour se pendre : la stratégie de la domination.
- Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli.
- Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication.
- Loi 31 : Détruisez de l'intérieur : la stratégie de la cinquième colonne.
- Loi 32 : Dominez tout en feignant la soumission : la stratégie de la résistance passive.
- Loi 33 : Semez incertitude et panique par des actes de terreur : la stratégie de la réaction en chaîne.

A l'issue de cette présentation linéaire de l'ouvrage de Greene, nous savons maintenant que l'ensemble des stratégies est un ensemble de trente-trois éléments. Pour étudier un tel volume, il va être nécessaire de formater l'analyse.

##### 5 ) De la stratégie à la signature :

Nous avons vu précédemment qu'il existait une chaîne d'implication bidirectionnelle entre une cause, un phénomène, des conséquences, des signatures. Dans un deuxième temps, nous avons montré que la cause pouvait être remplacée par la stratégie déployée. Il nous faut maintenant intégrer le couple (loi, stratégie) dans cette chaîne.

Dans sa formulation, nous remarquons que Greene utilise toujours deux points entre la formulation de la loi et la stratégie. Les règles de la ponctuation française nous indiquent que,

dans ce cas, c'est une explication, c'est-à-dire une cause ou une conséquence. Ici, nous sommes en présence d'une cause : c'est l'application de la stratégie qui induit l'utilisation de la loi mais aussi d'une conséquence, car l'utilisation de la loi a pour cause la mise en œuvre de cette stratégie. La relation entre loi et stratégie est, par conséquent, bidirectionnelle.

La relation complète s'écrit sous la forme suivante :

stratégie  $\Leftrightarrow$  loi  $\Leftrightarrow$  conséquence(s)  $\Leftrightarrow$  signature(s)

Nous disposons maintenant d'une suite de relations qui nous permet de passer de la stratégie aux signatures et inversement. Il nous faut maintenant parcourir le chemin tel qu'il a été décrit précédemment.

## 6 ) L'examen des stratégies :

Nous avons vu que l'examen de chaque stratégie comporte un certain nombre d'étapes. Pour faciliter le travail et aussi la compréhension du raisonnement, nous avons décidé de créer un tableau par stratégie et de coder certains éléments.

### 6.1 ) La présentation du tableau :

Pour pouvoir suivre le chemin en justifiant chaque étape, nous avons choisi de créer un tableau en quatre parties que nous reprenons ci-dessous :

- En tête :
  - o Rappel de la loi et de la stratégie associée. Par la suite, le couple (loi, stratégie) sera noté Loi n où n est le numéro de la Loi.
  - o Description : explication détaillée en fonction des éléments de Greene.
- Positionnement de la Loi n vis-à-vis de l'intelligence économique :
  - o Examen de la Loi par rapport aux éléments de la définition de l'intelligence économique V, I, P, C.
  - o Conclusion : il s'agit de se prononcer sur l'intérêt de la Loi vis-à-vis de l'intelligence économique.
- Détermination des éléments, conséquences, signatures, qualification de chaque signature :
  - o Pour chaque Loi validée, il s'agit d'en formaliser les conséquences.
  - o Pour les conséquences, il convient d'en déduire la ou les signatures.

- Pour les signatures, il faut tenir compte de la position observée : nous observons soit une intelligence économique pratiquée, soit une intelligence économique subie. Dans un deuxième temps, les signatures sont cotées avec le barème suivant : C pour « preuve certaine », P pour « preuve probable » et I pour « preuve incertaine » et N pour « Néant ».
- Détermination des éléments à rechercher :
  - Pour les signatures correspondant à l'intelligence économique pratiquée ou subie, nous déterminons les éléments montrant leur présence.

Nous obtenons ainsi pour chaque Loi, lorsqu'elle est retenue, les éléments qui vont faire l'objet d'une recherche. Ces éléments sont répertoriés et classifiés. Par exemple, un élément noté Ln-P-C signifie que nous examinons des éléments se rapportant à la Loi n dans le cadre de l'intelligence économique pratiquée et que la signature est cotée « preuve certaine ».

Un exemple de tableau vierge est donné ci-dessous :

<i>Loi n et stratégie associée</i>	
<i>Description</i>	
<i>Positionnement de la loi n vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	
<i>Influence</i>	
<i>Protection</i>	
<i>Coordination</i>	
<i>Conclusion</i>	
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	
<i>Signatures</i>	
<i>Qualification de la signature</i>	
<b>Ln-P-C</b>	
<b>Ln-S-P</b>	
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
<b>Ln-P-C</b>	
<b>Ln-S-P</b>	

Tableau 12 : Exemple de tableau vierge pour l'analyse des Lois (auteur).

Légende :

- Ln-P-C : Loi n, dans le cadre de l'intelligence économique pratiquée, la signature est cotée « preuve certaine »,
- Ln-S-P : Loi n, dans le cadre de l'intelligence économique subie, la signature est cotée « preuve probable ».

Pour illustrer le fonctionnement du tableau que nous venons de présenter, nous avons choisi l'analyse de la Loi 15.

<i>Loi 15 et stratégie associée</i>	Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation
<i>Description</i>	La stratégie de manipulation consiste à prendre le contrôle psychologique de son adversaire pour « l'influencer et le tenir sous votre coupe » <sup>155</sup> .
<i>Positionnement de la Loi 15 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille est nécessaire pour orienter la manipulation au départ puis durant toute la manipulation.
<i>Influence</i>	L'influence est ici omniprésente.
<i>Protection</i>	Cette stratégie permet de protéger ses intérêts.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire pour mettre en œuvre cette loi.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La mise en œuvre de la loi implique un plan d'ensemble.
<i>Signatures</i>	Il existe un plan formel ou informel de manipulation avec un objectif fixé.
<i>Qualification de la signature</i>	
L15-P-C	Dans le cas d'une intelligence économique pratiquée, cette signature est parfaitement identifiable (cotation : P-C).
L15-S-N	Dans le cas d'une intelligence économique subie, si la manipulation est bien faite, elle est très difficilement détectable (cotation : S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L15-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel pour prendre le contrôle psychologique de l'adversaire pour le manipuler.
L15-S-N	Néant

Tableau 13 : Tableau d'analyse de la Loi 15 (auteur).

L'outil étant prêt, nous pouvons maintenant analyser chaque Loi.

<sup>155</sup> Greene, (2010, p. 194).

## 6.2 ) L'examen de l'ensemble des Lois :

L'examen des lois fait apparaître trois catégories : les Lois rejetées a priori, les Lois qui relèvent de l'intelligence économique mais qui ne sont pas exploitables et, enfin, les Lois retenues.

L'ensemble des tableaux d'analyse des Lois a été placé en annexe. En effet, il nous a paru, à ce point de l'ouvrage, peu utile d'encombrer le corps du travail avec un discours répétitif. Seuls les intitulés vont être repris pour délimiter les deux ensembles : les Lois non retenues (avec ses sous-ensembles) et les Lois retenues.

## 6.3 ) Les Lois non retenues :

Les Lois non retenues sont de deux types : les Lois rejetées a priori car elles n'ont pas de lien franc avec l'intelligence économique et les Lois qui relèvent de l'intelligence économique car elles répondent aux critères V, I, P et C, mais pour lesquelles il n'est pas possible de déterminer les signatures.

### 6.3.1 ) Les Lois rejetées a priori :

Dès la lecture du texte consacré à la Loi, il est évident que certaines d'entre elles n'entrent pas dans le cadre de l'intelligence économique. Il s'agit :

- Partie I : La guerre contre soi-même : Loi 3 et Loi 4 ;
- Partie II : La guerre en équipe : Loi 6 et Loi 7 ;
- Partie III : La guerre défensive : Loi 8 ;
- Partie IV : La guerre offensive : Loi 19 ;
- Partie V : la guerre non conventionnelle (ou guerre sale) : Loi 24, Loi 31, Loi 32 et Loi 33.

### 6.3.2 ) Les Lois répondant aux critères mais non qualifiables :

Après avoir été validé vis-à-vis des critères V, I, P, et C, il apparaît que la détermination des conséquences et des signatures ne permettra pas d'aller plus loin dans l'analyse. Ces Lois doivent être rejetées. C'est le cas de :

- Partie IV : La guerre offensive : Loi 20, Loi 21 et Loi 22.

#### 6.4 ) Les Lois retenues :

Ces Lois ont répondu à l'ensemble de la procédure et ont fourni « les éléments à rechercher ». C'est avec cet ensemble de Lois que le travail va se poursuivre. Elles comprennent :

- Partie I : La guerre contre soi-même : Loi 1 et Loi 2 ;
- Partie II : La guerre en équipe : Loi 5 ;
- Partie III : La guerre défensive : Loi 9, Loi 10 et Loi 11 ;
- Partie IV : La guerre offensive : Loi 12 à Loi 18 ;
- Partie V : la guerre non conventionnelle (ou guerre sale) : Loi 23, Loi 25 à Loi 30.

#### 6.5 ) La liste des éléments à rechercher :

Au fur et à mesure de l'étude des Lois, nous avons pu construire un tableau des éléments à rechercher. Il constitue le socle de la suite de la recherche.

Numéro	Eléments à rechercher
L1-P-C	Dans le discours ou dans l'écrit : tout élément se rapportant à une classification de type ami, neutre, ennemi.
L2-P-P	Dans le discours ou l'écrit, tout élément indiquant que les actions sont élaborées en fonction de l'environnement et sont rapidement adaptées en fonction des circonstances.
L5-P-C L5-S-C	Dans le discours ou dans les écrits, tout élément qui permet de dresser un organigramme hiérarchique d'un groupe traitant de l'intelligence économique.
L9-P-C	Dans le discours ou dans les écrits, tout élément qui permet de dire que l'action répond à une attaque et que celle-ci se base sur les faiblesses identifiées de l'adversaire.
L10-P-C	Tout élément de l'écrit ou du discours montrant que l'image a été volontairement modifiée dans le but de dissuader l'adversaire de mener une attaque.
L11-P-C L11-S-C	Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet d'affirmer qu'il y a eu une modification de territoire sans combat.
L12-P-C	Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet de conclure à l'existence d'un but ultime et d'un plan pour y parvenir.
L13-P-C	Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'information sur l'adversaire.

Numéro	Eléments à rechercher
L14-P-C L14-S-C	Tout élément dans l'écrit ou le discours qui montre qu'une des deux parties est désorganisée suite à une action soudaine et ferme.
L15-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de prendre le contrôle psychologique de l'adversaire pour le manipuler.
L16-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de réduire le centre de gravité de l'adversaire.
L17-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de diviser l'adversaire ou montrant que cette division est effective.
L18-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de réaliser une attaque par le flanc.
L23-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel fournissant des éléments vrais et des éléments faux afin d'orienter les décisions de l'adversaire.
L25-P-C L25-S-N	Tout élément de discours ayant trait à la morale et établi dans le but de laisser penser que la cause défendue est juste.
L26-P-C L26-S-N	Tout élément permettant d'affirmer qu'un des acteurs est épuisé psychologiquement à la suite de mini conflits avec un adversaire qui a toujours refusé un conflit décisif.
L27-P-C	Tout élément montrant que les alliances évoluent en fonction des intérêts de celui qui les passe.
L28-P-C/N L28-S-C/N	Tout élément permettant d'affirmer qu'il y eu une série de déstabilisation dans le but de conduire la cible à sa perte.
L29-P-C	Tout élément montrant que le champ d'action a augmenté sans éveiller la méfiance ou sans provoquer de réaction.
L30-P-C/N L30-S-C/N	Tout élément montrant qu'il existe un plan formel ou informel pour prendre le contrôle de l'esprit et le conduire à adopter des idées qui sont favorables à celui qui pratique cette stratégie.

Tableau 14 : Liste des éléments à rechercher (auteur).

A l'issue de l'examen des 33 Lois, nous obtenons dix-neuf formulations d'éléments à rechercher afin de mettre en évidence l'utilisation de stratégies compatibles avec l'intelligence économique.

#### 7) Synthèse :

Le titre de la section annonçait la création d'un outil pour mettre en évidence l'usage de stratégies dans le cadre de l'intelligence économique interne.

A partir de l'idée d'utiliser la stratégie déployée, nous avons tracé un chemin qui nous a conduit de la stratégie aux éléments signant sa mise en œuvre. Pour cela, il nous a fallu choisir un ensemble indiscutable de stratégies, puis les analyser une par une afin de ne retenir que les plus pertinentes. Enfin, après avoir dégagé les conséquences puis les signatures liées à l'emploi de ces stratégies, nous en avons extrait les éléments à rechercher.

Nous disposons maintenant d'un tableau d'éléments qui va nous permettre d'orienter notre recherche sur le terrain, puis, en fonction des résultats, de déterminer la ou les stratégies déployées.

A ce stade, nous pouvons écrire que le but est atteint.

### Conclusion du chapitre I :

Dans ce chapitre, nous avons expliqué comment, à partir de signatures, il était possible de mettre en relief un phénomène. Pour appliquer cette technique à notre question de recherche, nous avons bâti un chemin qui nous permet d'analyser les stratégies, afin de ne retenir que celle qui sont en adéquation avec l'intelligence économique, et de déterminer ensuite les signatures.

Nous avons mis en œuvre ce chemin et nous disposons maintenant d'un ensemble de signatures correspondant à un ensemble de stratégies.

## CHAPITRE II : LA MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL

Ce chapitre comporte deux sections. Dans la première, après avoir précisé les informations que nous souhaitons recueillir, nous nous interrogeons sur les intérêts respectifs d'une étude qualitative ou quantitative, puis nous justifions notre choix. Dans la seconde, nous expliquons les démarches suivies pour bâtir le guide d'entretien et constituer l'échantillon. Nous terminons en expliquant le déroulement des entretiens.

### SECTION I : LE CHOIX DU TYPE D'ANALYSE :

Dans le chapitre précédent, nous avons créé un outil nous permettant de mettre en évidence, à partir des signatures, les stratégies de type intelligence économique qui ont été employées. Il nous faut maintenant appliquer cet outil sur le terrain. Trois possibilités s'offrent à nous : une étude quantitative, une étude qualitative ou les deux. Pour répondre à cette question, nous allons d'abord préciser ce que nous cherchons, puis discuter des différentes possibilités.

#### 1 ) Les éléments à rechercher :

Pour mettre en évidence l'intelligence économique interne, nous disposons de plusieurs éléments : des contrats psychologiques de type économique, des stratégies liées à l'intelligence économique interne et des éléments à rechercher (signatures) indiquant l'utilisation d'une de ces stratégies.

Nous savons, d'autre part, que les contrats psychologiques de type économique s'exercent entre deux personnes physiques de niveau N et N + n<sup>156</sup> et nous avons étendu cette idée aux personnes morales.

La question est maintenant de savoir comment mettre en évidence cette activité sur le terrain. Pour ce faire, nous proposons l'enchaînement suivant.

L'exécution des contrats psychologiques de type économique fait l'objet de stratégie(s) pouvant être utilisée(s) dans un contexte d'intelligence économique et se traduit par l'existence de signatures révélant l'utilisation de cette (ces) stratégie(s).

---

<sup>156</sup> « N » varie de 1 jusqu'au dirigeant le plus haut placé.

En d'autres termes, nous pensons que c'est la vie des contrats psychologiques qui constitue le catalyseur pour l'emploi de stratégie(s), les signatures n'étant que les témoins de cet événement.

A partir de cette idée, nous pouvons mieux préciser les informations que nous souhaitons recueillir à des fins d'analyse.

Le recueil d'information sur le terrain va être focalisé sur la vie des contrats psychologiques. Par contre, l'analyse des éléments recueillis consistera à isoler les signatures qui vont correspondre à l'utilisation d'une stratégie.

## 2 ) Une discussion sur le quantitatif et le qualitatif :

Le paragraphe précédent nous a conduit à mettre en évidence les éléments qu'il faut recueillir sur le terrain. Il s'agit d'obtenir le maximum d'informations sur le déroulement des contrats psychologiques de type économique afin d'alimenter un processus de recherche de signatures.

Si nous prenons une approche quantitative, nous devons connaître les éléments constitutifs des questions, des réponses et, surtout, être précis dans les termes employés. Or, notre sujet porte sur un déroulement de contrats psychologiques pour lesquels nous avons vu que l'éventail des sujets était large. Dans ces conditions, il nous est rapidement apparu que l'approche quantitative n'était pas réalisable de prime abord.

A l'inverse, l'approche qualitative nous permet d'être moins précis dans nos questions, permettant ainsi des réponses plus ouvertes, ce qui donne la possibilité de récolter plus d'informations. En revanche, leurs exploitations demandent une interprétation fine des réponses en les associant au contexte.

## 3 ) La réponse retenue :

L'approche quantitative ne pouvant pas être retenue dans un premier temps, nous nous orientons vers l'approche qualitative qui offre plus de souplesse dans sa réalisation.

Nous avons essayé, à partir de l'étude qualitative, d'isoler des éléments pouvant faire l'objet d'une étude quantitative. Après une première analyse des entretiens, nous avons constaté que nous ne serions pas en mesure d'aboutir, les éléments obtenus ne permettant pas d'envisager la rédaction d'un questionnaire.

## SECTION II : LA MISE EN ŒUVRE DU QUALITATIF

Pour mettre en œuvre l'approche qualitative, il nous faut au moins deux éléments : un guide d'entretien et un échantillon. Ensuite, pour exploiter au mieux les résultats, nous avons choisi un logiciel de traitement des entretiens. Le but de cette section est de présenter la façon dont ont été bâtis le guide d'entretien et l'échantillon. Nous expliquons aussi les raisons du choix du logiciel pour exploiter les entretiens.

### 1 ) La création du guide d'entretien :

Nous avons vu ci-dessus que nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs afin de permettre aux répondants d'être le plus libre possible. Ce choix a pour but de libérer la parole et ainsi d'obtenir un maximum d'informations.

Pour permettre le bon déroulement de l'entretien et éventuellement relancer nos interlocuteurs, nous avons bâti un guide d'entretien à partir des contrats psychologiques de type économique. Pour ce faire, nous avons utilisé les tableaux récapitulatifs des attentes des employés et des employeurs. Puis, partant du fait qu'une personne qui se trouve à un niveau hiérarchique N est employée vis-à-vis de son N+1 et employeur vis-à-vis du personnel qu'il dirige, nous avons regroupé les deux tableaux en les ordonnant par thèmes identiques. Enfin, nous avons dissocié les tableaux par thèmes pour les discuter.

Le premier thème porte sur l'emploi.

Thèmes	Engagements
Sécurité d'emploi (employeur)	Sécurité d'emploi à long terme
Contenu d'emploi (employé)	Préavis avant de quitter l'organisation
	Fournir des résultats positifs à valeur ajoutée
	Horaires de travail
	Tâches à accomplir
	Flexibilité
	Capacité de travailler en groupe
	Capacités de gestion

Discussion :

La mise en parallèle des deux thèmes abordant l'emploi pour l'employeur et l'employé montre qu'il y a une distorsion entre les attentes, mais que le sujet de fond est commun. Nous créons le thème : l'emploi et son environnement.

Le deuxième thème porte sur la rémunération :

Thèmes	Engagements
Rémunération (employeur)	Toutes les formes de rémunération
	Augmentations salariales
Comportements extra rôle (employé)	Acceptation de travailler des heures supplémentaires
Avantages sociaux (employeur)	Avantages sociaux
	Bénéfices de retraite et de soins de santé
	Vacances
	Remboursement de dépenses des employés

Discussion :

Dans un premier temps, nous constatons que les thèmes « rémunération » et « avantages sociaux » sont, sur le plan économique, très proches. Dans tous les cas, il s'agit de compléter la rémunération définie par un contrat formel. Le cas de « comportement extra rôle » relève aussi, par extension, du même ordre d'idée et on peut le confondre avec l'engagement « toutes les formes de rémunération ». Nous fusionnons l'ensemble et créons le thème : accessoires de rémunération.

Le troisième thème porte sur la formation :

Thèmes	Engagements
Formation et développement (employeur)	Développement de compétences
	Affectations spéciales
	Soutien à l'apprentissage de nouvelles habiletés
Formation et développement des compétences (employé)	Formation et développement des compétences
	Employabilité
	Capacité d'apprentissage
	Capacité de suivre des formations supplémentaires en dehors des heures de travail

Discussion :

Nous constatons que les thèmes portent des noms identiques à une nuance près. Certains engagements sont communs et d'autres propres à l'employeur ou à l'employé. Dans ce dernier cas, il faudra tenir compte du contexte lors du dépouillement. Nous gardons le thème tel qu'il est : formation et développement des compétences

Le quatrième thème porte sur la carrière :

Thèmes	Engagements
Développement de carrière (employeur)	Développement de carrière
	Promotion
	Aide à la gestion de carrière
	Mentorat

Discussion

Il n'y a rien de particulier pour ce thème que nous gardons tel quel : développement de carrière.

Le cinquième thème porte sur la loyauté :

Thèmes	Engagements
Ethique (employé)	Protection des informations confidentielles
Loyauté (employé)	Refus de soutenir les concurrents
	Utilisation du temps et de l'énergie au bénéfice de la compagnie

### Discussion

Le nom de thème « éthique » nous paraît peu adapté. Le sens de l'engagement « protection des informations confidentielles » nous semble relever plus de la loyauté. C'est pourquoi nous regroupons ces deux thèmes sous le nom : loyauté.

A l'issue de cette discussion, nous avons déterminé cinq thèmes pour l'entretien. Pour nous garder des possibilités de relance lors des entretiens, nous transformons les attentes en pistes possibles de relance.

Le guide pour l'entretien sera le suivant.

Premier thème :

Thème	Relance
L'emploi et son environnement	Sécurité d'emploi à long terme
	Préavis avant de quitter l'organisation
	Fournir des résultats positifs à valeur ajoutée
	Horaires de travail
	Tâches à accomplir
	Flexibilité
	Capacité de travailler en groupe
	Capacités de gestion

Deuxième thème :

Thème	Relance
Accessoires de rémunération	Toutes les formes de rémunération
	Augmentations salariales
	Acceptation de travailler des heures supplémentaires
	Avantages sociaux
	Bénéfices de retraite et de soins de santé
	Vacances
	Remboursement de dépenses des employés

Troisième thème :

Thème	Relance
Formation et développement des compétences	Développement de compétences
	Affectations spéciales
	Soutien à l'apprentissage de nouvelles habiletés
	Formation et développement des compétences
	Employabilité
	Capacité d'apprentissage
	Capacité de suivre des formations supplémentaires en dehors des heures de travail

Quatrième thème :

Thème	Relance
Développement de carrière	Développement de carrière
	Promotion
	Aide à la gestion de carrière
	Mentorat

Cinquième thème :

Thème	Relance
Loyauté	Protection des informations confidentielles
	Refus de soutenir les concurrents
	Utilisation du temps et de l'énergie au bénéfice de la compagnie

## 2 ) L'échantillon :

Le guide d'entretien réalisé, nous avons constitué un échantillon. Nous présentons ici la façon dont il a été construit, les contraintes que nous nous sommes imposées et les caractéristiques générales de chaque répondant.

### 2.1 ) La constitution de l'échantillon :

Comme notre étude qualitative peut être qualifiée de « coup de sonde<sup>157</sup> », nous avons choisi de réaliser les entretiens dans une variété de milieu, d'âges et de niveaux de formation. Ainsi, l'échantillon n'est pas représentatif d'une population, mais un échantillon de convenance<sup>158</sup>.

Pour le construire, nous avons fait appel à notre réseau relationnel et professionnel à l'exception d'un entretien qui a fait suite à une opportunité. Ceci nous a permis de choisir les personnes en fonction de leur histoire et non de leur disponibilité. Toutes ont immédiatement accepté, souvent sans savoir le sujet de l'entretien.

---

<sup>157</sup> Terme ancien de marine : à l'aide d'un plomb de sonde, déterminer la profondeur et la nature du fond à un point donné.

<sup>158</sup> Gavard-Perret et Aubert, (2008, p. 126).

## 2.2 ) Le respect de l'anonymat :

Bien que nous ayons systématiquement informé nos interlocuteurs que l'anonymat leur serait garanti, nous avons senti une demande très forte de respecter cet engagement.

Pour ce faire, nous avons choisi de donner uniquement un prénom à chaque personne ayant participé à un entretien. Celui-ci a été choisi dans la liste des dix prénoms les plus utilisés pour l'année 2013. En ce qui concerne le nom des entreprises ou des structures, il a été systématiquement remplacé par XXX et, parfois, le domaine d'action a été rendu plus général voire supprimé, en particulier lorsqu'il était trop typé.

Pour respecter la crédibilité des entretiens, une liste particulière a été établie. Elle est connue du directeur de thèse et du doctorant.

## 2.3 ) Les caractéristiques générales de chaque répondant :

L'échantillon est constitué de dix répondants qui ont d'abord été interrogés sur leur situation générale : âge, niveau d'études, etc. L'ensemble des éléments est reporté dans le tableau ci-dessous. Nous pouvons constater que l'âge varie de 27 à 60 ans et que le niveau d'études va du BEPC à Bac + 5. Une des répondantes était, au moment de l'interview, en recherche d'emploi depuis un mois. Nous avons considéré que cette situation n'influe pas sur notre étude. En effet, nos interrogations ne portent pas sur le moment présent, mais sur les événements vécus.

Prénom	Sexe	Age	Niveau d'étude	Niveau d'emploi	Nb personnes encadrées	Type d'organisation	Nb personnes organisation
Camille	F	58	Bac + 1	Technicienne exceptionnelle	0	Organisme public	1400
Chloé	F	27	Bac + 5	Cadre	2	PME	46
Clara	F	55	Bac	Vendeuse	0	Magasin	3
Emma	F	31	Bac + 5	Cadre	0	Holding	500
Enzo	M	60	Bac + 2	Cadre	0	IUT	50
Léa	F	31	Bac + 3	En recherche	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Lucas	M	36	Bac + 5	Cadre	0	Entreprise	3400
Manon	F	28	Bac + 1	Salarié	Stagiaire	EPAD	30
Sarah	F	58	BEPC	Ouvrière	0	Usine	100
Thomas	M	55	Bac + 5	Cadre hors classe	10	Société Anonyme	40

Tableau 15 : Tableau récapitulatif des éléments relatifs aux répondants (auteur).

Nous présentons maintenant chaque répondant en les situant sur le plan professionnel et en explicitant les points forts de leur parcours.

Camille : senior dans un organisme public, elle a vécu de l'intérieur les modifications profondes de son organisation. Déléguée syndicale au Comité d'Entreprise (CE), elle suit avec attention la vie de celui-ci.

Chloé : ancienne élève d'une grande école de commerce, cette jeune femme occupe une place importante au sein d'une PME française, filiale d'une PME étrangère. Elle a accompli une action très intéressante au sein de sa société et a livré une vision réfléchie de la confiance en entreprise.

Clara : à l'issue d'un démantèlement de l'agence de la société qui l'employait, cette senior s'est vue proposer un reclassement dans un magasin franchisé. Son témoignage porte sur la façon dont l'agence a vu fondre ses effectifs, la méthode employée et l'impact de cette expérience sur sa vision des relations employeurs employés.

Éric Rouzeau

Emma : ancienne élève d'une grande école de commerce, c'est une jeune cadre dynamique. Intégrée au sein d'une holding, elle porte un regard très intéressant sur son vécu et son environnement.

Enzo : senior travaillant au sein d'un département d'un établissement du premier cycle de l'enseignement supérieur, son témoignage porte sur deux aspects distincts. Le premier concerne son avancement, le second explique l'état d'esprit qui règne au sein du département où les conflits sont pratiquement inexistantes. Ce cas interpelle, car il est unique dans cet échantillon.

Léa : jeune femme en recherche d'emploi, son parcours est atypique puisqu'elle a travaillé en périscolaire, monté une entreprise qui a périclité et, enfin, a effectué un contrat à durée déterminée dans un organisme de formation. La variété de son expérience donne un relief particulier à cet entretien.

Lucas : ancien élève d'une grande école de commerce, ce cadre est aujourd'hui au cœur de la reconfiguration d'une entreprise de transport travaillant en liaison avec une autre entreprise du même secteur. Il a d'abord participé à une refonte de l'organisation pour conserver le même niveau d'activité mais avec moins de personnel, puis, dans un deuxième temps, du fait de la crise, au réajustement des effectifs en fonction d'une nouvelle organisation. Son témoignage éclaire sur les méthodes et les enjeux aux niveaux macro et micro d'une telle réorganisation.

Manon : cette jeune aide-soignante travaille dans un établissement pour personnes âgées. Son dynamisme et sa volonté la rendent actrice de son épanouissement professionnel. Son discours reflète la vie de la structure. Il est difficile à transcrire mais riche d'enseignement.

Sarah : cette ouvrière senior, aujourd'hui en reconversion, a passé quarante ans dans une usine qui a changé de nom plus d'une dizaine de fois et dont l'effectif a évolué de plus de mille personnes à cent personnes aujourd'hui. Elle décrit les derniers plans sociaux, le rôle des syndicats, l'état d'esprit des ouvrières et le fonctionnement interne de l'atelier.

Thomas : Ancien élève d'une grande école de commerce, il exerce des fonctions d'encadrement et d'expertise au sein d'une société anonyme qui travaille au profit d'une multitude d'entreprises formant un groupe. Le domaine d'activité est volontairement omis pour garantir l'anonymat, car sa mention rendrait évidente le nom de la société.

Éric Rouzeau

### 3 ) Le déroulement des entretiens :

Pour chaque entretien, nous avons choisi un lieu neutre, hors du champ professionnel. Chaque entretien, de type semi directif, a été enregistré avec l'accord des personnes interrogées. Le déroulement de celui-ci a toujours suivi le même protocole. En premier, nous présentons les cinq thématiques en leur demandant de raconter leurs expériences dans ces domaines. Au fil de l'entretien, nous posons des questions en fonction des réponses ou à partir des relances prédéfinies, l'épuisement des thèmes marquant la fin de l'entretien.

Nous avons bien pris soin de ne pas dévoiler notre sujet de thèse afin de ne pas biaiser les réponses. Cependant, à l'issue de chaque entretien nous avons pris le temps d'expliquer notre travail, notre démarche et les buts recherchés afin de leur permettre d'appréhender ce à quoi ils avaient participé.

Une fois retranscrit, nous avons choisi de ne pas faire relire le document par les répondants afin de garder la spontanéité de leurs réponses. Ils avaient été préalablement informés de ce choix et l'avaient accepté.

### Conclusion du chapitre II :

Dans ce chapitre, nous avons déterminé la façon de recueillir et de traiter les informations en provenance du terrain. Après avoir justifié le choix d'une étude qualitative, nous avons créé un guide d'entretien et constitué un échantillon de convenance. Nous décrivons ensuite les conditions dans lesquelles les entretiens se sont déroulés.

Leur exploitation fait l'objet du chapitre III.

## CHAPITRE III : L'EXPLOITATION DES RESULTATS

Ce chapitre comprend deux sections. Dans la première, nous présentons le logiciel Sonal, puis nous expliquons la façon dont nous avons exploité les entretiens. Nous poursuivons par la présentation générale des résultats suivie d'un examen plus approfondi pour mettre en relief les Lois présentes dans les entretiens. Dans la seconde section, nous examinons les résultats d'une manière différente afin de proposer des approches efficaces en fonction des stratégies à mettre en relief.

### SECTION I : L'EXPLOITATION DES ENTRETIENS

Les entretiens se sont déroulés sur trois mois, du 24 mars au 25 juin 2014. Nous avons interrogé dix répondants. Après avoir expliqué comment nous avons traité les données, nous commentons les résultats en réalisant la liaison avec les stratégies de type intelligence économique exprimées sous forme de Lois.

#### 1 ) Une présentation de Sonal :

De prime abord, l'utilisation d'un logiciel pour exploiter de façon thématique les entretiens ne se justifiait pas. Un bon dictaphone et un traitement de texte permet de réaliser cette tâche de manière satisfaisante. Cependant, nous avons annoncé que nous voulions baliser le chemin suivi. Pour réaliser cette opération, il nous a paru judicieux d'observer le facteur quantitatif du temps de réponse et la qualité des réponses en fonction des thématiques. Notre idée est d'identifier les thématiques les plus porteuses pour permettre de les approfondir dans le futur.

Les logiciels classiques ne fournissant pas de références temporelles, nous avons recherché et trouvé un logiciel développé par un sociologue, Alex Albert, et mis gratuitement à la disposition des étudiants. Sa présentation a fait l'objet de deux publications<sup>159</sup>.

L'ensemble des fonctionnalités de ce logiciel permet de réaliser toutes les opérations courantes (enregistrement, transcription, etc.), mais aussi de pratiquer des analyses lexicographiques poussées car il est interfacé avec le logiciel Trideux. Une mémorisation des caractéristiques des répondants est intégrée et exploitable sous la forme de feuille Excel.

---

<sup>159</sup> Alber, (2010) ; Nicolas, (2013).

La fonction qui a retenu notre attention est la possibilité de découper chaque entretien de manière temporelle en affectant chaque extrait à une ou plusieurs thématiques. C'est cet aspect de Sonal qui nous a conduit à son utilisation.

La visualisation des extraits et la possibilité de travailler le couple (son, texte) constituent un point fort de ce logiciel.

## 2 ) La méthodologie d'exploitation des résultats :

Pour réaliser l'exploitation du corpus, nous avons découpé chaque entretien en extraits texte et son. A chaque extrait, une thématique issue du guide d'entretien a été affectée. Une thématique supplémentaire « hors thématique » a été créée pour prendre en compte les extraits inclassables.

Après l'analyse du contenu, nous avons enrichi chaque extrait d'une deuxième thématique caractérisant son intérêt. Ainsi, nous avons créé une thématique « hors sujet » pour les extraits non probants, une thématique « effet de bord » pour ceux se rapportant au sujet mais ne pouvant pas être rattachés à une Loi et, enfin, une thématique « plein sujet » pour les extraits illustrant la mise en œuvre d'une ou plusieurs Lois.

Le détail de chaque analyse est donné en annexe.

## 3 ) Les résultats généraux :

Les interviews des dix répondants correspondent à un temps total de sept heures et vingt-cinq minutes et son découpage a fourni cent dix-neufs extraits.

Nous pouvons visualiser l'exploitation du corpus sous trois formes différentes.

La première nous est fournie par Sonal et correspond à une vision globale de l'échantillon en fonction des thématiques.

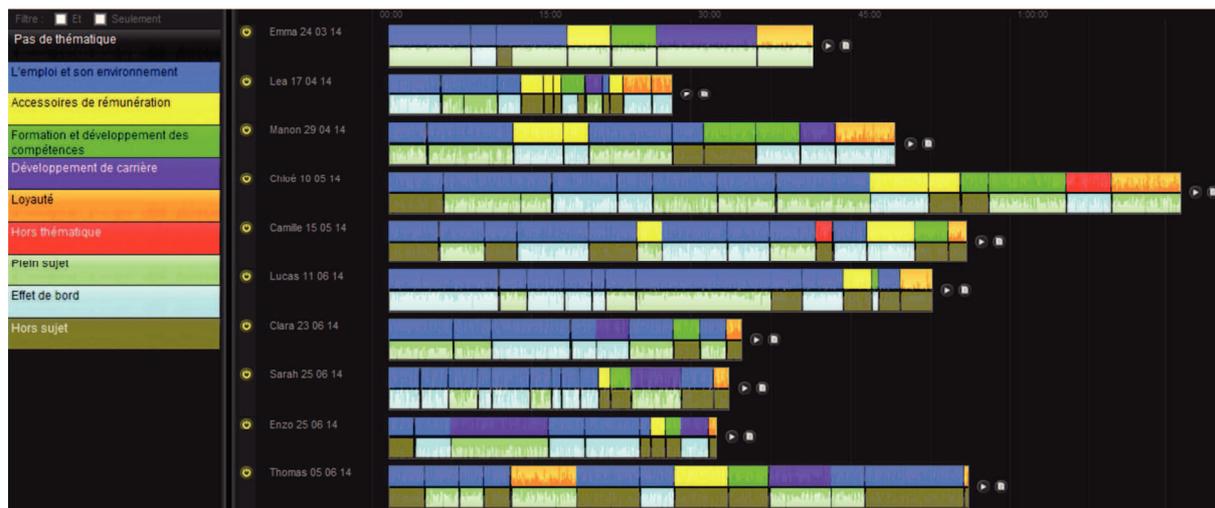


Photo 4 : Capture d'écran de Sonal.

Sur cette capture d'écran, nous pouvons voir que la couleur « bleu foncé » domine. Elle correspond à la thématique « l'emploi et son environnement ». Cette visualisation est intéressante lorsque l'on travaille sur le logiciel, car il est possible de filtrer les thématiques, mais, sur un plan général, l'intérêt est limité.

La deuxième forme d'exploitation des résultats nous est fournie sous la forme d'un tableau et d'un graphe et concerne les thématiques de l'entretien.

Thématique	Temps	Nb extraits
L'emploi et son environnement	4 h 41 mn 17 s	69
Accessoires de rémunération	42 mn 01 s	15
Formation et développement des compétences	39 mn 07 s	13
Développement de carrière	39 mn 52 s	8
Loyauté	37 mn 23 s	12
Hors thématique	5 mn 54 s	2
Total	7 h 25 mn 34 s	119

Tableau 16 : Durée et nombre d'extraits par thématiques (auteur).

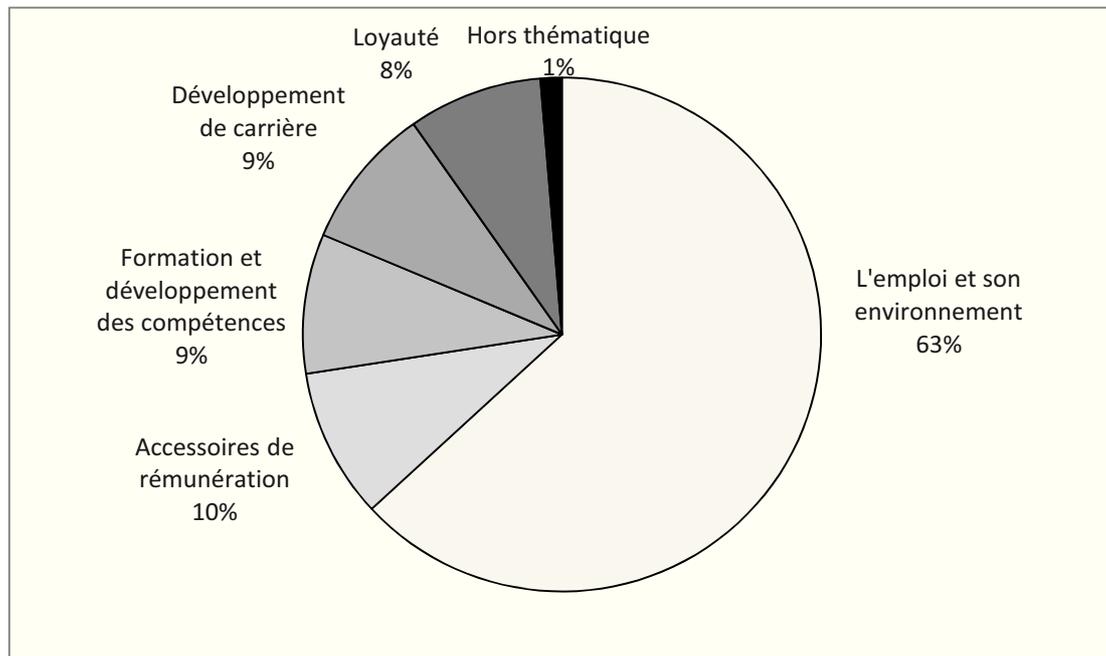


Figure 14 : Temps (en %) par thématique (auteur).

L'analyse de ces tableaux montre que « l'emploi et son environnement » constitue la thématique qui comporte le plus d'extraits et une durée cumulée importante. Les autres thématiques obtiennent des scores en temps cumulé pratiquement identiques ; par contre, le nombre d'extraits est légèrement plus faible pour « développement de carrière ».

La troisième forme d'exploitation des résultats nous est fournie sous la forme d'un tableau et d'un graphe et concerne les thématiques de classification des extraits.

Classification	Temps	Nb extraits
Plein sujet	3 h 07 mn 09 s	37
Effet de bord	2 h 32 mn 06 s	42
Hors sujet	1 h 45 mn 30 s	40
Total	7 h 25 mn 34 s	119

Tableau 17 : Durée et nombre d'extraits par classification (auteur).

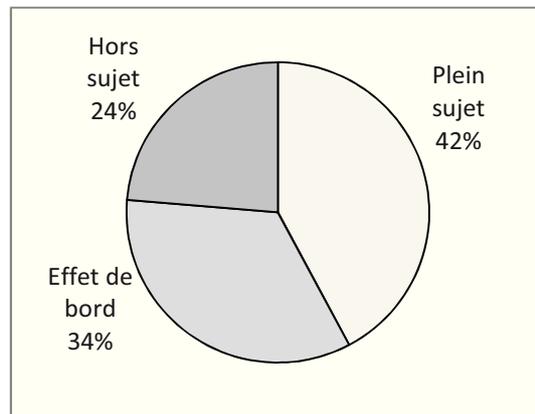


Figure 15 : Temps (en %) par classification (auteur).

L'analyse de ces tableaux montre que le nombre d'extraits est quasiment identique par classification mais que la durée du « plein sujet » est plus importante.

La présentation des résultats généraux nous montre que, d'une part, l'échantillon est marqué par la thématique de « l'emploi et son environnement » et que, d'autre part, la classification « hors sujet » n'est pas négligeable. Cette dernière peut s'expliquer par le fait que nous avons laissé s'exprimer les répondants afin qu'ils se sentent à l'aise avant d'aborder des sujets plus complexes.

#### 4 ) L'examen des résultats :

Pour rendre compte des résultats, nous allons procéder par intérêt croissant de la thématique classification : « hors sujet, effet de bord, plein sujet », puis nous aborderons la question du rôle des syndicats.

Remarque : l'ensemble des entretiens est donné en annexe. Le titre général de chaque extrait est composé de la manière suivante : prénom d'emprunt du répondant / thématique / titre de l'extrait. Ce titre général est identique dans le corps de la thèse et dans l'annexe afin de permettre au lecteur de passer facilement d'un document à l'autre.

##### 4.1 ) Les extraits qualifiés « hors sujet » :

La classification « hors sujet » a été utilisée lorsque l'extrait ne présente aucun intérêt pour notre travail.

Les « hors sujet » représentent quarante extraits qui se répartissent de la façon suivante :

Thématiques	Nombres d'extraits
L'emploi et son environnement	16
Accessoires de rémunération	9
Formation et développement des compétences	8
Développement de carrière	0
Loyauté	6
Hors thématique	1
Total	40

Tableau 18 : Répartition des « hors sujet » par thématique (auteur).

Le nombre de ces extraits peut paraître important mais il ne représente que 24% du temps total. Ils correspondent parfois à des entrées en matière comme ce fut le cas pour Camille, Chloé ou Thomas pour « l'emploi et son environnement ». Ils peuvent aussi être dus à une mauvaise compréhension de la thématique comme pour les « accessoires de rémunération » ou à une thématique très normée au sein des organisations comme la « formation et le développement des compétences ». La liste complète des extraits classés en « hors sujet » est donnée en annexe.

Les extraits « hors sujet » doivent être considérés comme inéluctables et correspondent soit à des respirations durant l'entretien, soit à une incompréhension.

#### 4.2 ) Les extraits qualifiés « effet de bord » :

La classification « effet de bord » correspond à des extraits dont le sujet est proche de la thématique mais ne se traduit pas par l'emploi d'une Loi. Nous présentons ci-dessous le bilan global, puis le bilan par thématique.

#### 4.2.1 ) Le bilan global :

Les « effet de bord » comprennent quarante-deux extraits.

Thématiques	Nombres d'extraits
L'emploi et son environnement	28
Accessoires de rémunération	4
Formation et développement des compétences	3
Développement de carrière	3
Loyauté	3
Hors thématique	1
Total	42

Tableau 19 : Répartition des « effet de bord » par thématique (auteur).

L'analyse de ce tableau montre que les « effet de bord » se concentrent sur « l'emploi et son environnement », ce qui correspond aussi à la partie la plus importante en termes de temps d'entretien.

Pour aller plus avant dans la signification des « effet de bord », il est nécessaire d'examiner chaque extrait. Or, l'effet de bord, par définition, est éloigné du cœur de notre travail. En conséquence, nous avons choisi quelques extraits qui nous éclairent sur des notions que nous avons abordées dans la partie théorique. La liste complète des extraits classés en « effet de bord » est donnée en annexe.

Remarque préliminaire : L'ensemble de l'analyse des extraits classé « effet de bord » est donné en annexe. Le lecteur y trouvera tous les éléments qui ont permis cette classification.

#### 4.2.2 ) La thématique « l'emploi et son environnement » :

Pour illustrer ce paragraphe, nous avons choisi trois extraits. Le premier aborde le risque de rupture d'un contrat psychologique, le deuxième traite du maintien de la confiance par la diffusion d'information et le troisième, la citation systématique de l'origine de l'information pour montrer l'utilité d'une fonction.

#### 4.2.2.1 ) L'extrait : Thomas / L'emploi et son environnement / Surcouche :

Thomas travaille dans une structure complexe mais relativement transparente. La création d'une nouvelle structure plus opaque vient perturber la perception de l'entreprise par les employés, ce qui est exprimé par les points suivants :

- la fin de la transparence sur les informations relatives au cadre de direction : « ... *il y a eu création d'une société des cadres de direction, donc une société où tous les cadres étaient regroupés. Les collaborateurs n'auront plus accès à l'information, [relative à] l'évolution des carrières des cadres de direction* » ;
- un contrat psychologique clair évoqué au passé : « ... *XXX était réputée pour ne pas payer très bien les gens mais t'avais un savoir, une façon de le vivre, une solidarité, une culture d'entreprise qui faisait que tu entras en confiance et (...) tu avais des signaux au cours de ta carrière qui prouvaient que la confiance ça existe, le retour sur investissement il existe, la prise en considération des efforts passés, ...* » ;
- un constat sans appel : « ... *ça reste aujourd'hui encore quelque chose (...), par rapport au contrat d'origine qui pose problème, qui blesse quelque part, ...* ».

A travers ces quelques phrases, nous constatons que le contrat psychologique qui lie les employés aux cadres dirigeants est fortement entamé par la création de cette société opaque. Le sentiment de trahison n'est pas loin et la confiance est entamée.

#### 4.2.2.2 ) L'extrait : Chloé / L'emploi et son environnement / Stratégie de communication :

En relation avec ses nouvelles fonctions, Chloé est conduite à mettre en place une stratégie de communication. Ses propos nous montrent qu'elle adapte à la fois le contenu des informations délivrées et le vecteur utilisé.

Elle nous explique sa vision de la diffusion de l'information : « ... *il faut toujours jouer, voilà jouer et puis l'information quand on sait bien la manipuler (...) ça peut [être] aussi un avantage tout simplement parce que non seulement quand on communique bien, cela se passe beaucoup mieux, les personnes, les bonnes personnes ont la bonne info au bon moment ...* ».

Elle nous liste les différents canaux de diffusion : « ... *Donner l'information personnelle de manière formelle, la donner à une autre par téléphone, une troisième par mail et une liste de destinataires (...) c'est intelligent, cela leur montre aussi qu'on leur fait confiance...* ».

Éric Rouzeau

Elle explique, enfin, les raisons de cette diffusion d'information : « ... *c'est jamais perdu parce que au bout d'un moment, en général, ce qui est informel se formalise et donc devient formel (...) donc les gens sont informés et autant qu'ils le soient [avant] dans la mesure du possible ...* ».

A travers les propos de Chloé se dessine en creux une volonté de tisser un lien de confiance en permettant à chacun, en fonction de son niveau de responsabilité, d'être informé de la marche de l'entreprise.

Cette façon de procéder se rapproche de la Loi 30<sup>160</sup> : la volonté de Chloé n'étant pas d'influencer les esprits mais de maintenir un lien, nous écartons cette Loi.

#### 4.2.2.3 ) L'extrait : Lucas / L'emploi et son environnement / Origine des sources :

De par sa fonction, Lucas est conduit à fournir des informations. Or, il a observé que les demandeurs, notamment les consultants, omettent de citer leurs sources : « ... *moi je le dis souvent à des consultants avec qui je travaille, si vous nous demandez quelque chose, dites que ça vient de chez nous, c'est trop facile, après vous nous facturez, c'est bien gentil, il faut bien mettre (...) les origines des sources ...* ».

Lucas souhaite, en demandant la citation de l'origine des sources, montrer que son service est utile au bon fonctionnement de l'entreprise et en assurer sa protection.

Nous retrouvons de nouveau la Loi 30 mais, comme pour Lucas, il s'agit juste de montrer son existence et protéger son service ; nous écartons cette Loi.

#### 4.2.3 ) La thématique « accessoires de rémunération » :

Parmi les quatre extraits, nous avons retenu celui où Manon<sup>161</sup> évoque sa mésaventure portant sur les heures supplémentaires.

L'activité de Manon variant, elle dépasse parfois le quota d'heures de son contrat. Dans un premier temps, sa direction ne l'ayant pas informée des modalités de récupération de ses heures, Manon souhaite être indemnisée financièrement. Mais sa hiérarchie l'informe que les heures supplémentaires doivent être récupérées sous la forme de congés : « ... *je me suis un*

---

<sup>160</sup> Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication.

<sup>161</sup> Extrait ; Manon ; Gestion des heures supplémentaires.

*peu bataillée puisque j'ai demandé comment cela se passait autour [de moi] et en fait, non, on m'a dit en fait qu'il fallait les récupérer, qu'il fallait les poser ... ». Cette situation ne convient pas à Manon mais elle ne peut pas changer la règle. En revanche son comportement change : « ... si j'ai des (heures supplémentaires) je vais poser quelques récups mais je fais gaffe maintenant (...) à ne pas déborder et puis à finir, quand c'est fini c'est fini ».*

Le changement dans l'attitude de Manon vis-à-vis des heures supplémentaires est une des conséquences d'un manque d'information de la part de la hiérarchie. Ceci a entraîné une modification de l'attitude de Manon qui calcule au mieux ces heures et une perte de confiance de Manon dans la capacité des responsables à gérer les temps d'activités. Nous observons une perte de la confiance induite par un défaut d'information de la part des responsables.

#### 4.2.4 ) Les thématiques « développement de carrière » et « formation et développement des compétences » :

L'examen des extraits n'a pas fourni d'éléments qui méritent d'être rapportés ici.

#### 4.2.5 ) La thématique « loyauté » :

Parmi les trois extraits, nous avons en sélectionné deux : le premier pose la question du placement de la confiance et le second est une illustration du modèle de G. Verna.

##### 4.2.5.1 ) L'extrait : Léa / Loyauté / Dilemme de surveillante :

Alors que Léa exerce les fonctions de surveillante, elle reçoit des demandes d'aides de la part d'élèves. Malgré les consignes de la direction de les orienter vers les infirmières, Léa prend la décision de les aider.

Pour expliquer sa décision, elle invoque le fait que « ... les élèves auraient su que je les avais trahis et je ne voulais pas les trahir ... ». C'est la confiance placée en elle par ces élèves qui la pousse à ne pas respecter les consignes. Cet extrait est une bonne illustration du lien qui existe entre la confiance et la trahison et montre aussi que le respect du lien de confiance peut conduire à assumer des risques.

#### 4.2.5.2 ) L'extrait : Léa / Loyauté / Entreprise Bravo test :

Dans le cadre de ses fonctions au sein d'une entreprise de formation, sa responsable lui demande de conserver le secret sur différentes informations. Nous avons posé la question de savoir si elle avait été testée. La réponse de Léa est sans appel : « ... *c'est bien le style à me donner une information que je pouvais diffuser en vrai, tout en me disant que je n'avais pas le droit pour voir si je l'avais vraiment divulguée ou pas* ».

Mais aussitôt, Léa justifie l'action possible de sa supérieure : « *Parce [que] quand on ne connaît pas les gens on ne peut pas leur faire confiance comme cela du jour au lendemain ...* » et borne le champ pour lequel c'est acceptable : « *Oui si c'est pour le bien de l'entreprise, bien sûr* ».

Cet extrait illustre le modèle de G. Verna avec une action qui n'est pas illégale en soi mais illégitime. Pourtant Léa l'accepte au nom du bien de l'entreprise. La confiance de Léa envers sa supérieure est une confiance que nous qualifions de lucide.

#### 4.2.6 ) La thématique « hors thématique » :

Au fil de l'entretien, nous avons remarqué que Chloé<sup>162</sup> abordait souvent le thème de la confiance. Nous avons alors souhaité avoir sa vision de la confiance.

Pour Chloé, la confiance est un élément fondamental : « *Oui, pour moi c'est hyper important parce que ça détermine tout* ».

Pour faire face aux échéances, elle pense que contraindre n'est pas une solution : « ... *on peut faire à la manière forte mais, honnêtement, je ne suis pas sûre que ça produise beaucoup de résultats* ». Elle préfère une forme de contrat informel dont la confiance est le moteur : « *Par contre, si c'est du donnant donnant, tu me fais confiance parce que je te dis que voilà tu devais avoir ça, tu l'as eu, moi je te donne ça, voilà, là pour moi c'est ce qui marche le mieux en fait ...* ».

Mais l'établissement de la confiance est une affaire de temps : « *Au début on se fait un peu confiance, ça évolue un peu (...), il faut du temps aussi pour que la confiance (...) se renforce et que finalement on ne se pose plus de question ...* ».

---

<sup>162</sup> Extrait ; Chloé / Hors thématique / Confiance.

Enfin, elle lie la confiance au travail et à l'entreprise : « *L'entreprise, on vient pour travailler, donc il faut pouvoir se faire confiance et il faut aussi pouvoir donner confiance aux gens. Ils me font confiance, il faut que je sois à la hauteur et comment je peux garder cette confiance ...* ».

A travers les propos de Chloé, nous percevons l'importance qu'elle attache à la notion de confiance. Il s'agit bien d'un contrat informel que chaque partie doit respecter pour conserver cette confiance. Notons aussi qu'avec le temps, les partenaires sont moins enclins à s'inquiéter, la confiance bâtie dans le passé est rassurante pour l'avenir.

#### 4.2.7 ) Synthèse partielle pour les extraits qualifiés d'« effet de bord » :

Si les extraits qualifiés d'« effet de bord » ne sont pas significatifs de l'emploi de Loi, il n'en reste pas moins qu'ils mettent en lumière des points importants. Ainsi, en faisant citer les sources de l'information, Lucas fait apparaître la notion de protection de son service et Léa, avec la vérification de la conservation du secret, illustre le modèle de G. Verna. Mais, c'est surtout la notion de confiance qui apparaît régulièrement sous des formes variées que ce soit sous la forme du risque de rupture du contrat psychologique ou de l'utilisation de la communication. Enfin, la vision de la confiance, selon Chloé, nous permet d'approcher sa mise en œuvre sur le terrain.

Même si les « effet de bord » ne fournissent pas d'éléments de preuve, ils permettent de mieux comprendre l'environnement de la question.

#### 4.3 ) Les extraits qualifiés « plein sujet » :

En abordant les extraits qualifiés « plein sujet », nous entrons dans le cœur des résultats, chacun représentant une situation où une ou plusieurs Lois ont été identifiées.

Contrairement aux qualifications précédentes, nous aborderons ces extraits par le numéro des Lois en progressant de manière croissante. En premier lieu, nous présentons un bilan chiffré, puis les résultats pour chaque Loi en adoptant la forme suivante : rappel de la Loi puis énumération des extraits (Prénom / Thématique / Titre de l'extrait). Une analyse d'un ou plusieurs extraits complète le paragraphe.

Remarque préliminaire : L'ensemble de l'analyse des extraits classé « plein sujet » est donné en annexe. Le lecteur y trouvera tous les éléments qui ont permis d'identifier la Loi et le classement de la situation décrite.

#### 4.3.1 ) Le bilan global :

Les « plein sujet » représentent trente-sept extraits.

Forme	Numéro	Nombre
Loi simple	Loi 1	1
	Loi 9	1
	Loi 12	3
	Loi 13	14
	Loi 14	3
	Loi 15	2
	Loi 16	1
	Loi 17	1
	Loi 18	1
	Loi 27	1
	Loi 28	1
	Loi 29	3
	Loi 30	1
Loi multiple double	Loi 1 Loi 13	1
	Loi 13 Loi 15	1
Loi multiple triple	Loi 1 Loi 13 Loi 27	1
	Loi 29 Loi 20 Loi 21	1
	Nombre total d'extraits	37

Tableau 20 : Répartition par Loi des extraits qualifiés « plein sujet » (auteur).

Une première analyse de ce tableau montre que, d'une part, la Loi 13<sup>163</sup> a été souvent mise en évidence et que, d'autre part, certains extraits font appel à plusieurs Lois.

#### 4.3.2 ) La mise en évidence de la Loi 1 :

Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité.

Extrait : Thomas / L'emploi et son environnement / Fonctionnement en réseau

Lors de notre entretien, après avoir décrit son poste, Thomas nous explique que sa nomination n'est pas le fruit du hasard. Pour l'obtenir, il a fait une proposition en tenant compte des besoins, mais aussi de ses appuis en interne : *« Donc c'était une sollicitation de ma part, en plus avec un contexte plutôt favorable dans la mesure où le DG, j'ai travaillé avec lui sur XXX. On se connaît bien, on a attendu l'opportunité en fait qu'il y ait quelqu'un qui devait dans la mobilité évoluer ».*

En allant plus avant, il nous explique que la notion d'interpersonnel est importante : *« ... c'est vrai, c'est un milieu dans lequel l'interpersonnel joue pas mal, XXX qui est le directeur général. XXX que j'ai rencontré donc suite à YYY, c'est quelqu'un que j'avais connu à ZZZ. Enfin, c'est des gens que je connaissais. ».*

Il évoque, ensuite, le rapprochement entre la notion d'interpersonnel et le réseau. Il explique qu'il observe cela autour de lui : *« ... il y en a qui fonctionnent bien mieux que moi en mode réseau dans cette boîte ».* Cependant, sa carrière l'ayant conduit à une mobilité géographique importante, son réseau en a souffert : *« ... quand je suis rentré en 2002, j'avais perdu de vue les gens que je connaissais en 1996, tu vois ce que je veux dire ».*

Pour finir, Thomas exprime clairement que le fonctionnement en réseau existe : *« Donc j'observe qu'il y a effectivement un fonctionnement en réseau non négligeable, c'est clair ».*

Au-delà de la façon dont Thomas accède à ce poste, il apparaît qu'il a utilisé son réseau de relations pour se positionner. Cela signifie que, vis-à-vis des personnes qui l'entouraient, il a émis un jugement de valeur pour nouer ou non de bonnes relations. Autrement dit, il a cherché des amis dans son environnement professionnel interne et, par ricochet, a classé les

---

<sup>163</sup> Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

autres relations de travail a minima en neutre. Ceci signifie que le réseau correspond à un système de classification (ami, neutre, ennemi) qui est l'élément caractéristique de la Loi 1.

La Loi 1 est bien mise en œuvre par Thomas et nous sommes dans la situation d'une intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.3 ) La mise en évidence de la Loi 9 :

Loi 9 : Renversez la tendance : la stratégie de la contre-attaque.

Extrait : Léa / L'emploi et son environnement / Heures supplémentaires

Son poste pouvant comporter des moments de surcharge de travail, Léa est conduite à effectuer des heures supplémentaires. Comme elle est en CDD dans cet établissement et qu'elle cherche un CDI, elle effectue ces heures supplémentaires sans demander de contrepartie jusqu'au jour où elle comprend que, non seulement elle n'aura pas de poste, mais qu'en plus, sa hiérarchie ne la soutient pas dans sa recherche.

En réaction, Léa demande le paiement de ses heures supplémentaires : *« ... c'était du volontariat, jusqu'au jour où j'en ai eu marre et j'ai marqué sur papier toutes les heures sup que je faisais et je les ai présentées à ma chef de service pour signature et récupération ».*

Vu ainsi, la demande de paiement des heures supplémentaires pourrait paraître comme une simple vengeance vis-à-vis de sa hiérarchie. Cependant, interrogée sur le fait de savoir si son implication dépend des soutiens qu'elle obtient, elle répond : *« ... oui (...) (mais) je ne me suis pas impliquée dans le travail que dans l'optique d'obtenir un poste, c'est aussi dans mon tempérament de m'impliquer quoi qu'il arrive, maintenant je ne voulais pas que l'on abuse de ma gentillesse ».* Elle modère sa position en expliquant que s'impliquer est dans sa nature et que sa réaction de demander le paiement des heures supplémentaires est liée à un sentiment d'avoir été exploitée.

C'est le sentiment de ne pas avoir été respectée, c'est-à-dire d'avoir été attaquée en abusant de sa gentillesse qui la pousse à réagir en contre-attaquant sur un plan financier. C'est une action délibérée puisqu'elle attend d'avoir un nombre significatif d'heures avant de demander son dédommagement.

La Loi 9 a été mise en œuvre, car la demande de paiement des heures supplémentaires est une réponse à une attaque. En filigrane, nous entrevoyons le contrat psychologique qui est établi entre elle et sa hiérarchie et qui peut s'énoncer ainsi : je fais les heures supplémentaires gratuitement et vous me soutenez dans ma recherche de poste. Or, Léa a le sentiment que sa hiérarchie abuse de sa gentillesse, c'est-à-dire trahit le contrat psychologique. En réponse, elle contre-attaque en demandant le paiement des heures supplémentaires, c'est-à-dire en augmentant le coût de fonctionnement du service.

Nous retenons de l'exploitation de cet extrait que l'approfondissement du contexte peut se révéler utile pour déceler l'usage d'une Loi.

La Loi 9 est bien mise en œuvre par Léa et nous sommes dans la situation d'une intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.4 ) La mise en évidence de la Loi 12 :

Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie.

Extraits :

- Chloé / L'emploi et son environnement / De 39 h par semaine à 218 jours par an ;
- Chloé / L'emploi et son environnement / Revue des contrats de travail ;
- Thomas / L'emploi et son environnement / Changement de poste.

Pour aborder la mise en évidence de la Loi 12, nous choisissons de présenter en premier les deux extraits concernant Chloé. En effet, ils ont comme caractéristique commune de faire partie d'un plan d'ensemble non formalisé, mais déployé avec rigueur par Chloé. Nous aborderons ensuite l'extrait de Thomas.

##### 4.3.4.1 ) L'extrait : Chloé : / L'emploi et son environnement / De 39 h par semaine à 218 jours par an :

Dans ses fonctions au sein de l'entreprise, Chloé exerce des responsabilités de direction des ressources humaines. Dans ce cadre, elle s'est aperçue que les volumes horaires du personnel ainsi que les contrats avaient besoin d'une révision profonde. Mais ce n'est pas la seule raison et nous verrons qu'elle y trouve aussi son intérêt.

Éric Rouzeau

Dans un premier temps, elle a commencé à uniformiser autant que possible, sauf pour un service particulier et non éligible, le temps de travail en passant celui de 39 h par semaine à 218 jours par an. Cela représente un coût financier important pour l'entreprise : « ... *la seule chose qui me bloque c'est la rémunération qui est très élevée pour la rémunération de 218 jours ...* ». Au moment où elle parle, elle a commencé à opérer le changement : « ... *on [est] en train un petit peu de tester cela. On passe les gens [à] 218 jours, on voit comment cela fonctionne et puis voilà, à moyen terme on envisage de passer tout le monde ou presque aux 218 jours ...* ».

Elle explique ensuite que les personnes qui sont à 218 jours par an sont beaucoup plus disponibles que ceux à 39 h par semaine : « *Une personne [à] 39 heures (...) à 18 heures, elle a quitté le bureau, si je lui envoie un mail, je n'aurai une réponse que le lendemain, (...) les cadres ils sont tous reliés, ils consultent les mails (...), je dirai à toute heure du jour et de la nuit, mais on en est pas loin ...* ».

Nous comprenons à travers les propos de Chloé que cette réorganisation du temps de travail lui permet de mieux contrôler la disponibilité du personnel. Cette opération se fait sans heurts, car les personnes qui changent de statut voient leur salaire augmenter.

Dans cet extrait, Chloé explique comment elle transforme la perte liée à l'augmentation des salaires par une meilleure disponibilité du personnel et le tout réalisé sans heurts.

Ici, l'entreprise accepte de perdre une partie de la valeur créée au profit de son personnel à travers l'augmentation de salaire. Elle perd une bataille, mais en réalité, elle gagne la guerre, car elle augmente sensiblement et sans coup férir la disponibilité du personnel et donc, sa productivité.

La Loi 12 est bien mise en œuvre par Chloé et nous sommes dans la situation d'une intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.4.2 ) L'extrait : Chloé / L'emploi et son environnement / Revue des contrats de travail :

Dans le même esprit que dans l'extrait précédent, Chloé effectue une revue des contrats de travail. Ayant constaté des disparités dans le contenu des contrats de travail et consciente du risque que cette situation pouvait engendrer, elle consacre un temps important à cette action.

Dans un premier temps, elle met en avant le travail réalisé : « ... *on a fait un travail de fond (...) on les a tous passés en revue, il y a tellement de contrats, ça a permis de réviser les intitulés de postes, les fiches de postes, la classification, la rémunération, d'harmoniser aussi par équipe et entre les équipes, ça a été un gros travail ...* ». Puis elle indique que les salariés sont impliqués et apprécient : « ... *pour des raisons légales, on ne peut pas changer l'intitulé du poste de ce contrat, il faut l'accord du salarié, (...) ça a permis de remotiver les gens ...* ».

Mais cette opération présente aussi beaucoup d'intérêts, en particulier pour la gestion du personnel : « ... *il n'y avait rien de formalisé, là ça fait une base, la base de ce qu'on te demande maintenant. C'est clair et pour le responsable et pour l'équipe et pour la direction (...) maintenant on a encore un peu plus de visibilité. L'organisation est en train de changer, d'avoir déjà une vision un peu plus claire de la situation, on sait formellement qui fait quoi* ». Ainsi, elle possède maintenant un outil décrivant l'ensemble des services en termes de personnels et de capacités.

Mais, en interrogeant Chloé pour savoir si elle a agi de façon planifiée, nous obtenons une réponse négative. Nous lui posons alors la question de savoir si elle savait les effets qu'elle allait en partie obtenir et sa réponse est parfaitement claire : « *Oui, bien sûr, sinon on ne l'aurait pas fait (rire)* ». Chloé est parfaitement consciente de ce qu'elle réalise, même si la planification n'est pas établie.

Poursuivant sa description, elle explique les risques encourus : « ... *il y avait quand même un point de vue légal avec des différences qui n'étaient pas justifiées et qui également auraient pu se retourner contre la société surtout quand les gens ne se sentent pas forcément en sécurité (...). Il y avait un contexte aussi qui était un peu tendu, donc les gens commencent à regarder leur contrat (...) et puis un aspect multinational parce qu'on est dans une situation difficile qui fait mal aux gens. On a beau leur dire que ça va aller mieux mais que là concrètement, aujourd'hui ça va pas mieux, ça les motive* ». A travers ces propos, nous constatons que son action est aussi motivée par une raison plus profonde qui est le renforcement du lien de confiance entre l'entreprise et le personnel.

L'opération représente un effort financier, administratif, humain et elle a permis de : « ... *rééquilibrer les différences qui pouvaient y avoir, forcément ça a beau être confidentiel, (...) l'information qui circule (...) crée des tensions (...) qui sont inutiles (...) ça permet aussi*

*d'assainir la situation* ». Comme le précise ensuite Chloé, précédemment, certains contrats avaient été revus, entraînant des tensions au sein des services : « ...*et puis certaines personnes n'avaient pas été revues depuis, depuis x années (...) certains avaient vu leur contrat révisé (...) ça avait motivé les gens qui avaient reçu l'augmentation, mais ça les avait mis en difficulté vis-à-vis de leurs collègues et puis surtout ça avait créé des tensions ...* ».

Enfin, elle décrit la façon de procéder : « ... *on s'est dit, une campagne (...) pour tout le monde en même temps, on va réguler, ça a été beaucoup plus positif que de faire du coup par coup à droite à gauche. Personne n'est au courant, allez hop là une petite augmentation par-ci, une petite augmentation par-là, de formaliser, aussi de formaliser, c'est important de faire un avenant qui va bien (...) je te donne ton avenant tu regardes, tu, paf c'est bon pour le contrat, c'était important aussi, (voix de salarié) j'ai peut-être pas besoin, oui mais, ça fait rien, finalement, c'est une bonne opération (rire)* ». A travers ses propos, nous percevons une opération planifiée de manière inconsciente : elle parle de campagne, avec des éléments récurrents que sont la revalorisation, la formalisation, l'avenant au contrat.

Dans cette action de révision des contrats, Chloé cherche d'abord à redonner confiance aux employés et à éliminer un risque légal. Pour ce faire, elle n'hésite pas à revaloriser les salaires, ce qui équivaut comme dans l'extrait précédent, à céder une partie de la valeur créée aux employés. En contrepartie, Chloé atteint ses objectifs principaux qui sont de renforcer la confiance et la motivation. Elle obtient aussi une vue claire des effectifs que ce soit en termes individuel ou d'équipe, ce qui lui permet de mieux gérer le personnel.

Ici, c'est bien la Loi 12 qui est mise en œuvre, l'entreprise perdant des batailles à travers la refonte des contrats, en particulier la rémunération, mais gagnant la guerre grâce une augmentation de la confiance et de la motivation.

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique pratiquée que Chloé a réalisée de manière inconsciente.

#### 4.3.4.3 ) L'extrait : Thomas / L'emploi et son environnement / Changement de poste :

La carrière de Thomas est marquée par plusieurs changements de postes. Parmi ceux-ci, il y en a un qui présente un caractère particulier.

L'organisme dans lequel travaille Thomas est constitué de plusieurs entités de niveau régional qui sont associées tout en disposant d'un grand degré de liberté. Cette situation entraîne une concurrence qui peut aller jusqu'à l'absorption d'une entité par une autre.

Pour se renforcer, l'entité d'une région fait appel au directeur de Thomas. Elle exprime un besoin d'être renforcée par une personne dans le domaine de compétence de Thomas. Le directeur accepte car :

Thomas explique que le changement de poste est d'abord une opportunité pour son entité : « ... il y avait politiquement un intérêt pour le [directeur] à venir mettre un pion sur XXX puisque il y a une petite guéguerre entre XXX et YYY, donc à l'époque il y a eu ce concours de circonstances quelque part XXX appelait à l'aide ». Puis, il développe l'intérêt stratégique d'une telle opération pour son directeur : « Il y avait deux solutions pour XXX, c'était soit aller vers YYY et là [toute une région] était intégrée [et notre entité] se retrouvait latéralisée ou alors [notre directeur] aidait [la région] à se structurer pour peser ... ».

Thomas est volontaire pour ce changement de poste, mais son supérieur hiérarchique est informé au dernier moment : « En fait, le patron (...) de l'époque n'a pas dit au DG de la banque que j'étais en situation d'évoluer parce que l'autre aurait fait tout ce qu'il pouvait pour me barrer ... ».

A travers les propos de Thomas, nous distinguons plusieurs éléments :

- il existe une guerre de position entre les différentes entités ;
- le directeur de Thomas choisit de transférer une compétence importante pour répondre à la demande, perdant ainsi une partie de son capital humain ;
- il choisit aussi de ne pas informer le supérieur de Thomas pour faciliter le transfert, perdant ainsi une partie de la confiance de celui-ci ;
- Thomas fait partie de l'histoire, mais n'est pas acteur au sens où son apport est d'être volontaire pour changer de poste.

Nous en concluons que le directeur perd volontairement des capacités pour gagner en puissance vis-à-vis de son concurrent. Ici, la Loi 12 a été mise en œuvre. Nous notons aussi que Thomas observe la situation et n'intervient pas dans l'action. Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.4.4 ) Synthèse pour la Loi 12 :

Les trois cas de mise en évidence de la Loi 12 montrent deux façons différentes de la mettre en œuvre. La première avec Chloé qui, à son niveau de cadre, l'utilise d'abord pour renforcer la confiance et la motivation du personnel de l'entreprise, la seconde avec le directeur de Thomas qui s'en sert pour consolider la position de son entité. Nous en concluons qu'il peut y avoir plusieurs champs d'applications pour la Loi 12.

Nous retenons aussi que Thomas observe l'application de la Loi 12. Ceci signifie qu'un nouveau statut apparaît en plus de « pratiqué » et « subi ». C'est un élément nouveau.

#### 4.3.5 ) La mise en évidence de la Loi 13 :

Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

Extraits :

- Camille / L'emploi et son environnement / (S) Evolution des effectifs ;
- Chloé / L'emploi et son environnement / La sécurité d'emploi à long terme ;
- Chloé / L'emploi et son environnement / Opportunité d'embauche et intérêt du travail ;
- Léa / L'emploi et son environnement / En CDD recherche un poste ;
- Clara / L'emploi et son environnement / Question de caractère ;
- Lucas / L'emploi et son environnement / Projection sur un nouveau poste ;
- Sarah / L'emploi et son environnement / (S) Des chefs ad hoc ;
- Emma / L'emploi et son environnement / Les sponsors ;
- Camille / Accessoires de rémunération / (S) Primes ;
- Chloé / Formation et développement des compétences / Qui pour quelle formation ;
- Emma / Développement de carrière / La place de l'environnement ;
- Léa / Développement de carrière / Demande cadre enseignement privé ;
- Chloé / Loyauté / Sentiments ;
- Thomas / Loyauté / La confiance dans ses subordonnés.

Rappel : (S) signifie que l'extrait contient des éléments relatifs aux syndicats.

Nous avons identifié la Loi 13 dans quatorze extraits et dans toutes les thématiques. Nous en avons sélectionnés quatre en raison de leur intérêt et sans tenir compte des thématiques. Nous les présentons ci-dessous.

#### 4.3.5.1 ) L'extrait : Chloé / L'emploi et son environnement / Opportunité d'embauche et intérêt du travail :

Cet extrait se situe au début de l'entretien avec Chloé. Elle explique comment elle a été recrutée dans son entreprise, puis revient sur une expérience de CDD qui a tourné court. Elle livre enfin sa vision de l'intérêt du travail, ce qui permet de comprendre quelles sont les informations qu'elle recherche.

Lorsque Chloé intègre l'entreprise actuelle, elle est en CDD avec une promesse orale d'embauche si la situation de l'entreprise évolue de manière favorable. Elle occupe un poste qui lui permet d'accéder à de nombreuses informations : « ... *je suis rentrée [en] comptabilité de base et j'ai fait aussi les factures (...). C'était plutôt : la porte est ouverte, on ne sait pas ce qui [peut se] passer dans l'avenir, (...) sous-entendu, il y aura une évolution possible, mais sans que ce soit ferme et définitif (...). C'est soumis à une évolution de la société* ». Dès son entrée dans l'entreprise, elle analyse et suit l'évolution de la société : « ... *j'avais confiance d'une certaine manière, mais je restais très méfiante parce que le contexte au niveau de la société était quand même assez tendu, donc j'avais ma responsable d'un côté qui me disait, je me bats, je me bats, je veux que tu restes et, d'un autre côté, avec les chiffres sous les yeux, je voyais bien que la situation ne s'améliorait pas ...* ». Elle hésite à partir, mais décide de rester car le temps passe et elle est toujours en poste : « ... *je m'étais fait une raison finalement et en me disant, bien sûr si tu es toujours là au bout de six mois, huit mois, dix mois, c'est qu'on a besoin de moi et qu'il vaut mieux que je reste ...* ». Et Chloé a obtenu un CDI.

Avant cette entreprise, Chloé avait déjà connu une autre expérience de CDD. Là encore, elle connaissait parfaitement la situation : « ... *j'étais sur CDD et là le contexte ne s'améliorait pas et puis, finalement, ça s'est terminé par une rupture de CDD ...* ». Elle en explique les raisons : « ... *on m'a fait comprendre qu'il y en aurait toujours avant moi, donc je suis partie et puis voilà les choses se sont terminées comme cela. Ça m'allait bien aussi, puisque, de toute façon, l'organisation ne me convenait pas (...), surtout je n'avais pas l'impression que les choses évoluaient au niveau de la direction ...* ». A première vue, c'est d'abord le fait de

ne pas avoir d'avenir dans l'entreprise qui semble être la raison de son départ. Mais en y regardant de plus près, nous constatons qu'elle a bien vu que la direction n'était pas à la hauteur et elle a estimé que la situation n'évoluerait pas de manière favorable, ce qu'elle traduit en ces termes : « ... *on faisait remonter les informations et il n'y avait pas de prises de décision, pour régler ces problèmes de fond mais qui n'étaient pas de notre niveau* ».

Revenant à l'intérêt du travail, Chloé nous explique pourquoi elle agit de la sorte : « ... *est-ce [que] la personne réagit ou est-ce qu'elle ne réagit pas. Voilà, ce [n'] est pas toujours évident en fait de différencier les deux, mais le résultat en tout cas est le même. Au final, c'est qu'on a des choses intéressantes à faire, soit parce qu'on a reçu des directives, soit parce tout simplement on se rend compte que c'est à faire et qu'on nous laisse le faire* ». En réalité, Chloé cherche à voir si ses responsables comprennent la situation et en retour lui laissent effectuer un travail qu'elle qualifie d'intéressant.

A travers cet extrait, nous comprenons que Chloé a deux centres d'intérêts : la situation de l'entreprise qui l'emploie et l'intérêt du travail qui lui est demandé. Pour être en mesure de prendre des décisions, elle s'organise pour recueillir le maximum d'informations sur son « ennemi », c'est-à-dire la direction de l'entreprise.

A ce stade, il est important de bien préciser la notion d'ennemi. Il ne s'agit pas d'un ennemi au sens guerrier du terme, mais plutôt d'un groupe de personnes possédant des informations utiles et/ou exerçant un pouvoir.

C'est la Loi 13 qui est mise en œuvre par Chloé et nous sommes dans une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.5.2 ) L'extrait : Léa / L'emploi et son environnement / En CDD recherche un poste :

Léa a été recrutée en CDD pour remplacer une assistante administrative qui a pris un congé maternité. Lors de l'entretien, les recruteurs lui laissent entendre qu'il est probable que la titulaire ne revienne pas. Léa a des doutes et mène sa propre recherche d'informations.

Elle interroge les collègues de travail de la titulaire : « ... *j'ai essayé de me renseigner auprès de tous ceux qui la connaissent* » et analyse les renseignements obtenus et conclut : « ... *elle allait être obligée (...) de revenir à son poste* ».

Comprenant qu'elle n'aura pas le poste, elle entreprend des démarches en interne et cherche de l'information : « *A côté de ça, j'ai essayé de sonder les autres services pour voir si il y avait des besoins* ». Mais elle n'obtient aucune réponse : « *... j'allais constamment à la pêche à l'information et personne ne voulait jamais me répondre* ».

Léa ira jusqu'à la fin de son CDD et n'obtiendra pas de poste.

Les actions de renseignements menées par Léa sont de deux types. La première concerne le recueil d'informations sur la titulaire qui tient le rôle de l'ennemi, la seconde se rapporte à une recherche de poste où l'ennemi est plus difficile à identifier, mais correspond plutôt à la rétention d'informations par les responsables, il n'y a pas un ennemi, mais autant d'ennemis que d'interlocuteurs.

Là encore, le mot ennemi est à prendre au sens figuré. Dans la première recherche d'informations, il s'agit d'une concurrente potentielle sur le poste ; dans le deuxième cas, c'est une ou plusieurs personnes qui possèdent des informations utiles.

Léa a mis en œuvre la Loi 13 afin de prendre des décisions concernant son avenir. Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.5.3 ) L'extrait ; Sarah / L'emploi et son environnement / Des chefs ad hoc :

Dans ce court extrait, Sarah explique que le directeur et le DRH ont été spécialement mis en place pour préparer un plan de licenciement.

Evoquant la rotation rapide des directeurs de l'usine, Sarah indique qu'un directeur a mis en place un plan de licenciement, puis a été remplacé : « *... Bon là, en plus, on a eu des changements de directeurs très souvent là, oui régulièrement là ouais. Et puis là, y en a un qui était arrivé pour présenter le plan. En fait, puis quand il a donné le nombre de licenciés, il est reparti. Et c'est un chef de chez nous qui a pris la direction, voilà. (...). Mais ce directeur-là, il était venu là pour préparer le plan* ».

Intrigué par cette affirmation, nous demandons à Sarah de préciser sa source et sa réponse est sans appel : « *C'est les syndicats ...* » et elle ajoute que le DRH a aussi été changé dans le même but : « *... C'était une personne qui était neutre, parce qu'on a eu un DRH pendant très*

*longtemps, (...) qui nous connaissait plus ou moins. Et celui-là, il est arrivé là (...) avec aucun (...) état d'âme ».*

Elle précise enfin qu'un système d'évaluation a été mis en place pour cette action de licenciement et me raconte son entretien<sup>164</sup> : « ... j'ai vos notes là, bon maintenant selon votre situation familiale (...) je vous licencie ou pas. (...) comme j'étais seule, normalement sans enfant, (...) je pouvais être licenciée facilement. Mais après par rapport au (...) nombre de points, ah là, vous ne seriez pas partie ».

L'installation du nouveau directeur et le remplacement du DRH correspondent à une volonté de mettre en place un plan de licenciement. Pour le réaliser au mieux, ils ont besoin d'informations. Ici, l'ennemi correspond au personnel de l'usine, c'est plutôt une cible sur laquelle il convient d'obtenir le maximum de renseignements pour le classer et l'évaluer afin de dresser la liste des personnes à licencier. Le fait que Sarah soit volontaire lui a permis de voir l'outil mis en place, ce qui renforce son témoignage.

La Loi 13 a été mise en œuvre par le directeur et le DRH et Sarah a subi et observé l'action. Cependant, le fait qu'elle ait pris la décision de partir et son témoignage font qu'elle l'a plus observée que subie. Nous classons cet extrait comme situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.5.4 ) L'extrait ; Emma / L'emploi et son environnement / Les sponsors :

Au cours de l'entretien, Emma évoque son évolution professionnelle et dessine un schéma où le salaire occupe une place moins importante que son ascension au sein du groupe. Elle développe alors la notion de sponsor.

En premier lieu, elle explique ses attentes : « ... le salaire c'est une chose mais c'est pas tout » et son besoin de progresser : « ... mais quoiqu'il en soit, c'est de se dire, je suis dans une entreprise eh bien : si je me donne à fond pour cette entreprise, que je m'implique vraiment dans les sujets et que je ne réfléchis pas juste de mon point de vue purement égoïste, est-ce qu'il va y avoir une certaine reconnaissance et me faire progresser ? Pas juste m'utiliser sur un poste, parce que je suis efficace sur un poste et me laisser dormir là- dessus parce que cela

---

<sup>164</sup> Sarah est volontaire pour quitter l'entreprise (licenciement volontaire).

*arrange bien l'entreprise ; ce que j'attends en gros : que l'on m'aide à gérer ma carrière pour pouvoir évoluer dans le groupe ».*

Pour réussir, elle explique qu'elle a besoin d'avis et d'informations : *« ... et ça passe par une relation avec des personnes qui t'encadrent (...) globalement. Pas juste ton supérieur hiérarchique, des gens qui ont une vision plus globale sur l'évolution de ta carrière possible et puis des formations ... ».* Ensuite, elle introduit la notion de sponsor : *« ... ce qui me semble important, sans parler de mentor, parce ce que c'est encore une relation différente, mais d'avoir des sponsors en fait qui te donnent des avis et qui te donnent des conseils et qui peuvent te dire : ce serait peut être utile que tu réfléchisses à une formation pour [ou] en vue d'un prochain poste ou ce genre de chose ... ».*

En approfondissant sa demande, Emma fait apparaître deux écueils au sein de l'entreprise. Le premier correspond à une normalisation des origines : *« ... quand on arrive avec un nom d'école ou un nom d'université bien précis, déjà ça oriente le poste vers lequel on va être situé. Donc, déjà il y a un a priori positif ou négatif sur toi selon le diplôme avec lequel tu arrives ».* Le second correspond à un risque qui existe lorsque le supérieur hiérarchique n'est pas à la hauteur : *« ... tu peux être aussi efficace que tu veux, si ton responsable direct qui te suit n'est pas quelqu'un qui a de l'influence ou qui est ou dont la fonction est bien reconnue au sein de l'entreprise tu peux, entre guillemets, végéter sur un poste et voir ton évolution un peu bloquée parce que tu t'es pas fait connaître des bonnes personnes ».*

Les propos d'Emma montrent qu'elle souhaite s'affranchir de deux dangers distincts : celui de l'a priori lié à la formation d'origine et celui du chef de service non reconnu dans la hiérarchie. Pour cela, elle propose la notion de sponsor pour la guider et lui permettre de se faire connaître au sein de l'entreprise. Cela suppose bien qu'il y ait un transfert d'informations entre le sponsor et son bénéficiaire. Il y a bien une stratégie de renseignement. Mais la Loi 13 suppose un ennemi et elle n'en indique pas. Or, si nous considérons les écueils définis plus haut, nous comprenons alors que le besoin d'Emma est d'acquérir des informations sur son « adversaire » au sens large, à savoir les règles d'évolution au sein du groupe. L'ennemi d'Emma est bien identifié, c'est le carcan de règles tacites de gestion de la carrière et le sponsor constitue une source de renseignement pour gérer au mieux cette difficulté.

La demande d'Emma correspond à la Loi 13 et il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne souhaitée.

#### 4.3.5.5 ) Synthèse pour la Loi 13 :

Nous avons vu dans la présentation que cette Loi était très présente dans l'ensemble des entretiens (quatorze occurrences). Ce constat s'explique peut-être par la nature même de l'élément mis en jeu par celle-ci, soit le renseignement, c'est-à-dire la collecte d'information, activité qui est au cœur de toutes les actions.

La présentation met aussi en évidence le point le plus délicat de la Loi 13<sup>165</sup> : la notion d'ennemi. En effet, l'utilisation d'un vocabulaire guerrier provoque inévitablement un décalage entre notre imaginaire et la réalité observée. Pour rattraper cet écart, les entretiens nous montrent qu'il faut adapter la notion d'ennemi et la considérer comme la cible de la stratégie de renseignement. Elle peut soit prendre une forme humaine (individuelle ou collective), soit une forme dématérialisée (ensemble de règles tacites).

Pour prendre en compte cette réalité, la Loi 13 devrait être formulée de la façon suivante : connaissez votre cible : la stratégie du renseignement.

Enfin, l'extrait « Emma / L'emploi et son environnement / Les sponsors » fait apparaître une forme très particulière de l'intelligence économique interne. C'est, en effet, le seul extrait de ce type dans l'ensemble des entretiens et cette qualification, comme pour la situation observée, n'a pas été prévue.

Il nous paraît pourtant important de considérer cette situation comme intéressante, car elle traduit bien une demande qui est argumentée et réfléchie. Nous notons, cependant, que le niveau d'étude et de responsabilité d'Emma tend à laisser penser que ce type de situation devrait se rencontrer plutôt parmi les cadres, en raison du niveau d'analyse qu'elle suggère.

Bien que la Loi 13 paraisse évidente au regard du sujet étudié, il n'en reste pas moins que la présentation des extraits permet d'affiner la notion d'ennemi et met en avant une situation nouvelle (intelligence économique interne souhaitée).

---

<sup>165</sup> Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

#### 4.3.6 ) La mise en évidence de la Loi 14 :

Loi 14 : Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg.

Extraits :

- Lucas / L'emploi et son environnement / Délai d'annonce des modifications ;
- Clara / L'emploi et son environnement / Fermeture d'un site ;
- Sarah / L'emploi et son environnement / Licenciement éclair.

Pour aborder la Loi 14, nous avons choisi de commencer par Lucas qui relate la façon de procéder au sein de son entreprise. Nous poursuivons par Clara qui a vécu un licenciement éclair et nous terminons par Sarah qui a observé une méthode digne des heures les plus sombres de notre histoire.

##### 4.3.6.1 ) L'extrait : Lucas / L'emploi et son environnement / Délai d'annonce des modifications :

Alors que Lucas explique la réorganisation des postes au sein de l'entreprise, nous abordons la question de l'annonce des plans sociaux.

La gestion de la communication autour des plans sociaux est réalisée en deux temps : « ... *le CE a la primeur des informations. Dès le lendemain, c'est présenté aux équipes, ou bien des fois, ça attend la semaine suivante, mais c'est présenté assez rapidement* » et Lucas confirme que les salariés reçoivent les mêmes informations que le CE.

Lucas précise les modalités de conception de ces réorganisations. La réorganisation est étudiée et : « ... *après il faut le faire passer au CE. Après, ça prend des fois quelques semaines, parce que le CE demande de revoir la copie et après on donne la cartographie des postes avec le PDV (plan départ volontaire) qui va avec le PSE (plan sauvegarde de l'emploi) qui va avec ...* ».

Le mode opératoire est parfaitement clair. Dans un premier temps, la réorganisation est programmée par les responsables, puis annoncée au CE et, enfin, au personnel en même temps que les modalités d'application. Même si cela n'est pas dit expressément, nous voyons bien que cette façon de procéder permet de couper court aux éventuels débats qui pourraient

naître de la suppression de certains postes. C'est non seulement une guerre éclair, mais aussi une paix éclair puisque le plan comporte aussi le PDV et le PSE.

Dans cet extrait, nous comprenons que tout est mis en œuvre pour que le personnel n'ait pas le temps de s'organiser pour lancer une contestation. Ceci correspond à la Loi 14 et comme Lucas prépare mais n'agit pas, il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.6.2 ) L'extrait : Clara / L'emploi et son environnement / Fermeture d'un site :

Sarah travaille dans un établissement qui a vu, au fil du temps, ses différents services être transférés vers la maison-mère. Au moment de l'action qui se situe juste avant les vacances d'été, il ne reste plus que sept personnes sur le site.

La veille, les dirigeants les informent qu'ils se rendront sur le site le lendemain matin et : « ... ils sont arrivés (...) un vendredi matin (...) on a été convoqués (...), il ne restait plus que sept personnes dans l'établissement. On a été convoqués tous les sept, et on nous a dit voilà, « le magasin, enfin l'établissement va fermer » ».

En réalité, l'annonce se déroule en deux temps : « [Il y a eu une] convocation en général, et une convocation individuelle. Donc en convocation individuelle, chaque personne a été vue en entretien et on leur a dit « voilà, vous pouvez rentrer à la maison » ».

L'appréciation portée par Sarah sur le déroulement montre bien que l'effet de surprise a été total : « Les personnes qui étaient là depuis des années des années et des années sont arrivées le matin comme pour aller au travail, puis on leur a dit de rentrer chez eux. Donc, à la limite c'est très dangereux parce que (...) les gens, c'est toute leur vie ... ». Nous comprenons bien à travers ces propos que sa préoccupation première n'est pas de résister, mais le choc ressenti par ses collègues de travail. Toutefois, elle pose des questions et obtient cette réponse lapidaire : « ... ils m'ont dit : « (...) écoutez, nous voilà. On trouvera peut être une solution. Mais pour le moment, y a trop de déficit, on doit tout fermer » ».

Le jour même, elle se verra proposer un nouveau poste dans un autre magasin pour les particuliers et il lui est demandé de rester avec un magasinier pour expédier les affaires courantes. Ils assureront la fermeture du site, les autres employés ne reviendront qu'une seule fois pour le deuxième entretien de licenciement.

Éric Rouzeau

Clara livre enfin les raisons de la fermeture du site : *« C'était un grossiste. Toute la partie qui s'occupait des professionnels a été vraiment purement et simplement supprimée. Ils ont transféré ça (...) dans leur maison-mère en fait. [Pour faire venir un camion] de là où ils sont vers XXX, c'est pratiquement la même chose. Il n'y a pas plus de travail. Par contre, (...) ça leur demandait des loyers, ça demandait l'électricité, des camions, des chauffeurs, du personnel. Donc heu... C'était pour réduire les coûts, quoi. Tout simplement ».*

Le mode opératoire de ce licenciement éclair ne laisse pas de doute sur l'emploi de la Loi 14. Après la réduction des effectifs par le rapatriement progressif des activités vers la maison-mère, la direction annonce brutalement les licenciements dans une période particulière, avant les vacances d'été, et en faisant faire le préavis à domicile. Tout est mis en œuvre pour empêcher les réactions négatives du personnel. C'est un véritable plan qui a été pratiqué avec une volonté d'agir vite.

Clara est au cœur de l'action ; il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne subie.

#### 4.3.6.3 ) L'extrait : Sarah / L'emploi et son environnement / Licenciement éclair :

Sarah est employée dans une entreprise qui a connu plusieurs plans de licenciement. A chaque fois, le nombre de volontaires a été suffisant et la direction n'a pas eu à intervenir. Cela ne sera pas le cas avec le dernier plan. La façon d'annoncer au personnel son licenciement est le point important de cet extrait.

Sarah relate l'état d'esprit lors des plans de licenciement et la difficulté liée au dernier plan : *« Tous les autres plans y a eu assez de volontaires, donc les gens étaient contents parce qu'on part quand même correctement, mais là ce plan-ci il a fallu licencier (...) vraiment. Il n'y a eu que quarante-quatre volontaires sur soixante-dix licenciements ».* Elle traduit ensuite la conséquence logique de ce manque de volontaires : *« Donc, voilà, on a eu des gens qui (...) ont été virés sans qu'ils le veuillent ».*

Au bout de l'attente, la décision est communiquée de manière brutale. Le personnel est au travail et : *« ... on était tous là, on attendait le jour où les licenciements étaient annoncés, puis on venait nous chercher. Voilà, et les gens qu'on appelait ils savaient que (...) c'était pour être licencié ».*

Chaque personne qui est appelée quitte sur le champ son poste de travail et cette façon de procéder génère un malaise profond au sein du personnel : « ... *quand on voyait les personnes, on se disait « non pas celle-là pas celle-là quand même... ».* Parce que c'était des gens qui ont quarante, quarante-cinq ans, des jeunes (...). Je [ne] sais pas comment que ça a été fait. Ce n'est pas spécialement les gens qui travaillaient le plus mal, tu vois ». Cependant, Sarah n'indique pas de signe de désapprobation. La raison de ce silence trouve son origine dans la vitesse de l'exécution du licenciement et dans l'argumentaire déployé par la direction au moment de l'action. Il s'avérera quelque temps plus tard que celui-ci était vraisemblablement faux : « *Aujourd'hui, ils ont embauché des intérimaires, donc y avait pas lieu de licencier tous ces gens-là. Et on nous dit qu'y avait pas d'argent, ... ».*

Après un temps d'attente, la rapidité du licenciement et la façon de l'annoncer a créé un effet de surprise focalisant l'attention des employés sur un sentiment d'injustice et non de révolte. Dans le même temps, la direction avance une argumentation semant le trouble dans l'esprit du personnel. Tout indique que la Loi 14 a été mise en œuvre et que Sarah a subi l'ensemble de l'action. Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.6.4 ) Synthèse pour la Loi 14 :

Dans ces trois extraits où la violence va croissant, nous constatons que la Loi 14 est simple à mettre en évidence par le court délai qui existe entre la décision et le commencement de l'action. Par contre, il est nécessaire de bien approfondir le contexte pour comprendre les raisons qui conduisent à sa mise en œuvre.

#### 4.3.7 ) La mise en évidence de la Loi 15 :

Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation.

Extraits :

- Emma / Accessoires de rémunération / Revalorisation de salaire ;
- Emma / Loyauté / Utilisation d'informations.

Nous avons identifié la Loi 15 dans deux extraits de l'entretien avec Emma. Chacun porte des caractéristiques différentes tant au niveau du contexte que sur le plan moral.

#### 4.3.7.1 ) L'extrait : Emma / Accessoires de rémunération / Revalorisation de salaire :

Compte tenu de l'évolution de sa situation et de ses résultats, Emma souhaite obtenir une revalorisation salariale. Or, dans son entreprise, lors de l'entretien annuel, ce sujet n'est pas abordé, la revalorisation salariale faisant l'objet d'un dialogue exclusif entre son responsable et la DRH. Pour aboutir à ses fins, Emma fournit un argumentaire précis à son responsable pour faire évoluer la situation à son avantage.

Emma nous décrit le principe des entretiens annuels : « ... on voit donc notre responsable une fois par an en tête-à-tête pour faire le bilan, mais, par contre, la question de l'évolution salariale n'est pas du tout abordée. Donc, en fait, c'est le responsable qui fait cette évaluation de son côté et qui présente ça à son N + 1 et, après, c'est revu par les RH ... ». Elle nous explique ensuite pourquoi elle souhaite une revalorisation de son salaire : « ... l'an dernier comme j'avais pris un poste [et] que j'avais répondu aux attentes, je ne concevais pas de ne pas en discuter, car je voulais pouvoir apporter mes propres arguments ».

Pour influencer son responsable, elle prépare ses arguments : « J'avais calculé mes évolutions salariales en termes de pourcentage les années précédentes et je m'étais fixé un salaire en dessous duquel j'estimais ne pas être rémunérée correctement si on ne me l'accordait pas et j'avais argumenté tout cela avec des faits très concrets pour que (...) mon responsable puisse réutiliser ces arguments-là auprès de son responsable qui valide l'enveloppe annuelle ».

Emma est sûre de ses arguments financiers, car elle s'est livrée à un recueil de renseignement sur les salaires des personnes qui travaillent avec elle : « ... ça j'avais pu le faire parce que (...) je suis dans un service où on arrive à discuter salaire avec les autres et donc j'avais une idée précise de l'ensemble des salaires de l'ensemble de mon équipe ».

Le résultat est probant : « ... est-ce que j'ai réussi ? Je n'ai pas eu exactement ce que je voulais, mais à quelques points près c'était atteint ».

En procédant d'abord à une recherche de renseignement sur les salaires de l'équipe, puis en bâtissant un argumentaire qu'elle commente et fournit à son responsable, Emma, toute proportion gardée, manipule son responsable pour obtenir une augmentation salariale. Elle met en œuvre la Loi 15 et il s'agit ici d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.7.2 ) L'extrait : Emma / Loyauté / Utilisation d'informations :

Interrogeant Emma sur la loyauté, elle nous explique qu'au sein du service, il existe au moins deux sortes d'informations confidentielles : celles liées à la marche du groupe et celles qui concernent des opérations ponctuelles pour des cadres de haut niveau. Si les premières font l'objet d'un consensus sur le secret le plus absolu, elle a observé, que dans des cas particuliers, certaines personnes pouvaient s'en servir comme monnaie d'échange.

Les informations connues d'Emma portent sur la marche du groupe et relèvent du secret le plus absolu : *« ... on connaît (...) tout ce qui concerne les futures opérations de financement de l'entreprise (...). Donc, (des) choses qui influent énormément sur le cours de l'action (...). Une information sur un départ de PDG, un départ de directeur, une démission de ci ou même un financement qu'on va mettre sur le marché qui pourrait en fait correspondre à un délit d'initié (...), toutes ces infos-là on lâche rien à qui que ce soit. Ça, c'est sûr et certain »*. Mais, il existe aussi des informations ponctuelles qui passent aussi par le service : *« ... on voit parfois passer des choses quand il y a des départs qui sont négociés. On fait des virements pour certaines personnes »*.

Pour Emma, il est évident que ces informations ont été utilisées par des personnes les ayant traitées : *« ... ce n'est pas sorti à l'extérieur, mais, par contre, en interne, il y a des choses qui se savent, c'est des secrets de polichinelle en interne, mais certains savent mettre la pression en disant : « Voilà, si je sors, je n'ai pas de soucis. Sachez que ce que l'on a pu voir passer, ça (ne) restera (pas) lettre morte ». Mais après, (il) faut avoir envie d'exploiter ce genre d'arguments pour évoluer. Mais je sais que cela se fait, enfin »*.

Ce que décrit Emma correspond à un chantage qui est une forme de manipulation. Ainsi, ceux qui la pratiquent, contrôlent complètement la dynamique de leur adversaire en les menaçant de révéler des manipulations financières légales qui seraient délicates à justifier vis-à-vis du personnel subalterne.

Dans cet extrait, Emma décrit la mise en œuvre de la Loi 15. Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.7.3 ) Synthèse pour la Loi 15 :

Les deux situations où la Loi 15 est présente, montrent que son utilisation peut être détectée de différentes manières et dans des contextes plus ou moins moraux. Elles pourraient être un bon exemple pour expliquer le fonctionnement du référentiel éthique.

#### 4.3.8 ) La mise en évidence de la Loi 16 :

Loi 16 : Visez où cela fait mal : la stratégie du centre de gravité.

Extrait : Chloé / L'emploi et son environnement / Flexibilité et pointage

Sur une demande de la direction, des feuilles d'horaires (feuilles de pointages) sont mises en service. Les difficultés rencontrées par la direction dans la mise en œuvre et l'altération de la confiance ressentie par le personnel vont rapidement mettre un terme à l'expérience.

En discutant des horaires au sein de l'entreprise, Chloé évoque la réflexion qui a été menée pour mettre en place des horaires flexibles. Devant les difficultés de mise en œuvre, le projet est abandonné. Elle poursuit en racontant la mise en place des feuilles d'horaires : *« C'est la direction qui nous avait demandé de mettre en place des feuilles d'horaires, c'est les gens [qui] nous posent jour par jour : heure d'arrivée, heure de départ, heure d'arrivée, heure de départ, total semaine plus, si il y a des départs vers la centrale, toute les semaines ... »*

Très vite, le système est décrié : *« ... c'était d'une lourdeur pour cinquante personnes mais le mot ch..., ch... pour les salariés, ch... pour les responsables qui devaient valider ... »* et la mise en œuvre est difficile : *« ... les responsables sont 218 jours donc cela pouvait arriver qu'ils soient en déplacement, en retard, et puis comment valider pour eux qu'ils sont arrivés à 9h, non à 8h 52, repartis à 9h 43, ça n'a aucun sens. Certains le faisaient, d'autres pas, même, certains, entre guillemets qui jouaient le jeu, qui mettaient les horaires affichés en sachant que c'était pas les horaires (...) d'autres qui me mettaient des horaires pas possibles, une partie des heures étaient réellement faites, mais une partie était demandée, mais le responsable n'avait pas été présent, il ne pouvait pas valider ... ».*

Au-delà des difficultés de mise œuvre, c'est l'impact sur la confiance qui se révèle être le plus dommageable : *« ... on s'est retrouvé avec des tas de problèmes et le plus gros problème,*

*c'est que les gens ont eu l'impression qu'on ne leur faisait plus confiance (...) parce qu'on avait demandé de l'écrit et ils le vivaient vraiment comme un flicage ... ».*

*En réaction, le personnel attaque les points faibles de l'entreprise : « ... quand il y avait ce système de feuilles, les gens étaient repartis dans un système mais vraiment bête en disant, on me demande des comptes-rendus, on me demande de faire mes heures, on me demande de justifier mon travail comme si je le faisais pas et ben très bien, c'est l'heure, je pars. Là, on a eu des problèmes, des heures sup à payer alors qu'on n'en avait jamais eu avant ».*

*La direction abandonne les feuilles de pointage : « Ça été un exemple très intéressant, hyper compliqué, hyper lourd, hyper ch.... Ça a créé quelques tensions entre les équipes et les responsables, entre les responsables et la direction. Finalement, on a soldé tout ça en demandant aux gens, soit de récupérer, soit pour ceux qui le souhaitaient, on a payé les heures. On a fini avec les feuilles, on est reparti sur un système plus informel ... ».*

Ces propos mettent en avant la réaction des employés qui soit adoptent un comportement rigoureux vis-à-vis des horaires, soit obligent l'employeur à lui payer des heures supplémentaires. Dans les deux cas, ils visent un point délicat pour l'entreprise, l'absence en toute légalité pour l'un, l'argent pour l'autre. De plus, en filigrane, nous comprenons que l'ambiance au sein de l'entreprise s'est fortement détériorée, ce qui est aussi un élément qui affaiblit sa capacité de production.

Inconsciemment, l'ensemble du personnel a appliqué la Loi 16 en attaquant les points auxquels l'entreprise attache un certain prix : la flexibilité du personnel et le coût du travail.

De par la position de Chloé, il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.9 ) La mise en évidence de la Loi 17 :

Loi 17 : Divisez pour mieux régner : la stratégie de la conquête par la division.

Extrait : Sarah / Développement de carrière / Informations contre carrière.

Interrogeant Sarah sur la façon d'attribuer les augmentations individuelles, elle nous raconte une demande particulière de sa direction qui incite le personnel à juger ses pairs, ce qui équivaut à dénoncer les mauvais éléments.

Sarah évoque la demande de son responsable : « *Mais on nous avait demandé à un moment donné justement de juger nos collègues aussi* ». Elle indique aussitôt son refus : « *Mais ça, moi, j'ai refusé ...* » et en explique la raison : « *... parce qu'il y avait des responsables pour ça et que moi je me trouvais pas à ma place pour juger mes collègues de travail ...* ».

Nous cherchons à connaître si certaines personnes ont répondu à la demande de la direction : « *Ça, ah oui. Ah oui. Oui, y en a qui ont joué ce jeu. (...). Mais pas moi* » et si c'était une demande de la direction : « *Je pense que quelque part oui, y en a qui savent tu sais (...). Ils sont filous hein !* ».

Sarah confirme que certains ont répondu favorablement à la demande : « *... c'est vrai que y en a qui sont montés en grade, mais tout en dénigrant leurs (...) collègues de travail ...* » mais cela concerne que quelques personnes : « *Oui. (...) Un noyau, hein, je ne veux pas...* » qu'elle qualifie : « *Sans aucun scrupule. Y a des arrivistes ...* ».

Le sens de l'éthique de Sarah est intact : « *Je suis partie de l'usine, (...), la tête haute, je trouve. Tu vois (...) s'ils m'ont gardée quarante ans, c'est que je n'étais pas si mauvaise que ça !* ».

Sarah connaît parfaitement les capacités de ses collègues de travail, mais refuse, pour conserver son honneur, de participer à ce système de dénonciation. A travers la demande de son responsable, en lien avec sa direction, nous voyons apparaître un système permettant de diviser le personnel entre ceux qui collaborent, bénéficiant ainsi d'augmentations individuelles et d'avancement, et ceux qui refusent et stagnent. La division du personnel permet à la direction d'accroître son emprise, chaque employé pouvant être l'objet d'une surveillance par ses propres collègues de travail.

La demande relatée par Sarah relève de la Loi 17 et il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.10 ) La mise en évidence de la Loi 18 :

Loi 18 : Attaquez le flanc vulnérable de l'adversaire : la stratégie du pivotement.

Extrait : Manon / L'emploi et son environnement / Menaces de grève.

Alors que nous discutons avec Manon des apports du CE, elle m'explique qu'il lui a fourni un appui informel dans un conflit entre le personnel et la direction. La raison de cet affrontement est liée à une dégradation des conditions de travail et une direction jugée défailante. Finalement, il n'y aura pas de grève, mais le personnel obtiendra des résultats tangibles.

Manon s'est très impliquée dans le fonctionnement du CE et elle s'est intéressée à l'aide que le CE pouvait apporter en termes de soutien : *« ... c'est vrai que cela m'a beaucoup intéressée (...) Comment ça s'organise une grève, on a eu des réunions, en fait, pour nous expliquer plein de choses par rapport à la grève. Justement, le CE, le rôle, qu'est-ce qui font eux, qu'est-ce qu'ils ont fait, les lettres qu'ils envoient ... »*.

Elle explique les buts de l'action et la façon de communiquer les revendications : *« Oui, on a beaucoup suivi parce que l'on envoyait des lettres à la direction où on demandait justement à la direction de s'impliquer (...). Le directeur (...) on demandait à ce qu'il parte parce qu'il était incompetent, l'infirmière coordinatrice qui ne faisait pas bien son boulot qu'elle s'y mette un peu (...). En fait, on s'autogérait, on avait une infirmière coordinatrice et un directeur, mais on s'autogérait »*.

Les éléments déclencheurs de conflit sont exprimés clairement. Il s'agit de la fin de l'autogestion : *« ... s'autogérer c'est bien, mais ça va un temps, mais il faut un cadre, il faut que les choses soient posées parce que chacun faisait ce qu'il voulait »* et des difficultés pour gérer certains patients difficiles : *« ... on avait des entrées (...) qui devaient avoir un dossier psychiatrique (...), sans savoir comment gérer les personnes et des personnes agressives. Au bout d'un moment, on ne peut pas, on se retrouve l'été avec des personnes agressives, on prévient avant que, dans ces conditions, on ne peut pas, on ne va pas faire un été où on se fait taper dessus »*.

Lorsque arrive la période de l'été, moment difficile en raison des congés, la situation devient très délicate et le personnel attend la fin de cette période pour lancer son action : *« ... après*

*l'été, on a dit stop, on en peut plus ». Les revendications sont listées : « ... on a demandé à la direction (...) de faire attention aux entrées que l'on avait, de mettre en place d'autres personnes pour nous encadrer parce qu'on avait besoin (...) de cadres, de changement de matériel, de plein de choses ... ».*

Mais les revendications tiennent compte des limites de la direction : *« On ne demandait pas la lune, on sait qu'on ne peut pas avoir du monde en plus, ça on le savait, mais au moins d'avoir un cadre, d'avoir une organisation, d'avoir des choses posées ... ».*

Manon décrit le mode d'action : *« ... on a fait des lettres (...), on a demandé un courrier [en retour] (...). On veut un courrier, on veut que ce soit signé, on veut une preuve que vous vous engagez, on a demandé un engagement »,* et indique le résultat : *« ... c'est pour cela aussi que l'on n'a pas fait grève, parce que l'on a eu une lettre de la direction qui s'est engagée à mettre en place des choses dont elle nous précisait ce qu'elle allait mettre en place effectivement ... ».*

L'action a été un succès : *« ... depuis, il y a eu plein de changements, il y a eu plein de choses mises en place, donc (...) c'est mieux et on a quand même un climat plus sympa, on a du matériel, on y fait attention même si, des fois, pour nous, c'est un peu plus dur. Mais il y a un meilleur suivi, il y a des réunions, des points qui sont posés, non, c'est beaucoup mieux ».*

A travers les propos de Manon, nous découvrons un mouvement social au sein d'un établissement de soins. Elle aborde à la fois les raisons du mouvement, les revendications et la façon de procéder. Il est à noter que, pour des raisons de clarté, nous avons choisi les passages les plus représentatifs en éliminant des points subalternes mais ceux-ci sont donnés en annexe.

Pour faire aboutir les revendications, le personnel utilise des lettres, tient une ligne d'action claire et brandit la menace d'une grève. C'est incontestablement le point le plus faible de la direction, car un tel établissement doit fonctionner sans arrêt et un tel événement serait désastreux pour son image.

En procédant ainsi, Sarah met en œuvre la Loi 18 et il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.11 ) La mise en évidence de la Loi 27 :

Loi 27 : Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance.

Extrait : Thomas / Développement de carrière / Ancien et nouveau mode d'organisation.

En discutant de la thématique du développement de carrière, Thomas nous explique qu'il a constaté une évolution de la gestion des carrières. Pour en tenir compte, l'entreprise se restructure et il nous en donne un exemple.

Thomas décrit son parcours qui préfigure cette évolution : « ... *j'en suis un exemple, tu passes d'un métier à l'autre, d'une filiale à l'autre, il y a vraiment un brassage, et un besoin de gestion prévisionnelle qui n'existait pas avant* », et rappelle l'ancienne façon de gérer le personnel : « *Avant les structures s'auto-alimentaient, avec l'évolution des compétences, il y avait une évolution, un peu naturelle* ». Il poursuit en indiquant le changement dans l'approche de la gestion du personnel : « *Là maintenant, à chaque évolution, il y a une réflexion au niveau de la DRH qui dit, voilà, j'ai un vivier (...) des hauts potentiels, (...), ces gens-là sont repérés, sont suivis, et tu as derrière, dans une catégorie inférieure également, une gestion d'un potentiel* ».

Il aborde alors une restructuration en cours qui concerne justement un groupe de spécialistes. Dans un premier temps, il nous fait part du mécontentement du personnel : « *Il commençait à y avoir une grosse frustration de gens qui étaient là depuis un certain nombre d'années ...* ».

Thomas nous explique que ces spécialistes sont répartis dans trois pôles ayant chacun un responsable et que le développement de leur carrière est limité.

Pour faire adopter la restructuration, la direction va s'appuyer sur la demande des spécialistes : « *Il y avait cette problématique de l'évolution professionnelle (...). Ça a été un des arguments pour ramener tout le monde à XXX. (...) l'idée c'est maintenant d'avoir un vivier (...) qui puisse se structurer, évoluer* ».

Cependant, la vision de Thomas dépasse largement la réponse à la demande des spécialistes : « *... je pense que la logique industrielle a prévalu aussi. C'était de se dire que (...) tu vas pouvoir organiser la gestion d'une plateforme où tu auras finalement XXX opérationnels (...)*

*avec les galons qui vont bien (...) et tu auras un hiérarchique. Donc, il y a une logique industrielle là derrière ».*

Ses propos montrent que la direction est la grande gagnante de cette restructuration, car elle diminue ses frais de structure en passant de trois pôles à un et en ne gardant qu'un seul responsable. De plus, la constitution d'un vivier unique lui permet de mieux comparer ses spécialistes. Enfin, elle semble avoir répondu aux attentes des spécialistes, ce qui fait diminuer, voire annihiler la frustration ressentie.

Ainsi, la direction a donné le sentiment de travailler pour les spécialistes alors qu'elle est le grand bénéficiaire de la restructuration. Elle a mis en œuvre la Loi 27 et c'est une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.12 ) La mise en évidence de la Loi 28 :

Loi 28 : Tendez à vos ennemis la corde pour se pendre : la stratégie de la domination.

Extrait : Camille / L'emploi et son environnement / Machination.

De retour d'un congé parental, Camille est convoquée par le nouveau directeur pour changer de service. Cet entretien fait suite à une demande de sa chef de service.

Avec son franc parler, Camille retrace sa carrière et en vient à évoquer un changement de service : « ... *je suis restée à l'agence comptable jusqu'en 86 et, ensuite, j'ai vite basculé parce que je me suis trouvée en face d'une vieille peau, une femme agent comptable et qui, elle, au retour de mon congé de maternité, a fait croire au boulot que j'étais une incapable* » et elle indique le prétexte invoqué : « *Je ne m'adaptais pas du tout en informatique* ».

Le directeur lui propose un reclassement qu'elle accepte : « ... *tu es convoquée par le nouveau directeur. « Qu'est-ce que vous voulez ? Le service courrier ou on a un poste au contrôle sanitaire ». J'ai préféré prendre le contrôle sanitaire que le courrier* ». Cependant l'attitude de sa responsable interpelle, car : « *Elle s'est excusée après quand elle a vu que j'étais dans la merde* ».

En approfondissant cet épisode, nous parvenons à mieux comprendre la situation. Plusieurs points apparaissent, en premier ses difficultés relationnelles : « ... *parce que c'était une vieille*

*fille, (...) elle me demandait de me mettre à l'ordinateur (...) [il y avait de la] jalousie. En général, je ne m'entends pas avec tout le monde », en second des problèmes internes : « Ils voulaient que deux s'en aillent parce il y avait la fusion et, surtout, il y avait la corruption ».*

Poursuivant notre entretien, Camille nous confirme que son éviction du service est un acte volontaire et planifié dans un but précis : « ...ils voulaient un personnel innocent qui balaye le passé. Balayer le passé, repartir sur des bases neuves ».

Pour comprendre cet extrait, il faut interpréter les propos de Camille. Elle nous indique plusieurs éléments importants : son caractère fort, la remise en cause de ses capacités informatiques, le départ d'une de ses collègues et, enfin, l'accusation de corruption. Nous comprenons que le nouveau directeur et la nouvelle responsable veulent changer le personnel du service. Camille rentrant de congé maternité, ses responsables ne la connaissent pas et cela ne joue pas en sa faveur. Ils cherchent et trouvent un motif pour l'éloigner du service et la situation familiale de Camille la pousse à accepter un nouveau poste.

La déstabilisation opérée par sa hiérarchie permet de dominer Camille et de forcer sa décision. Cette façon de procéder correspond à la Loi 28 et il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne subie.

#### 4.3.13 ) La mise en évidence de la Loi 29 :

Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli.

Extraits :

- Clara / L'emploi et son environnement / Dépeçage ;
- Lucas / L'emploi et son environnement / Faire valoir ses compétences ;
- Thomas / L'emploi et son environnement / Transversalité.

La mise en évidence de la Loi 29 dans ces trois extraits montre qu'elle peut s'appliquer des contextes variés. Le premier correspond à un démantèlement d'entreprise, le deuxième à la création d'un poste et le dernier à la modification du fonctionnement d'une société.

#### 4.3.13.1 ) L'extrait : Clara / L'emploi et son environnement / Dépeçage :

Clara, qui a subi un licenciement éclair, revient sur le passé et évoque la disparition progressive des services.

Au fil du temps l'entreprise a vu son effectif diminuer : « *Quand je suis arrivée là, moi, on était une cinquantaine. Et là on était plus que, au début de l'année dernière, on était plus qu'une dizaine, une quinzaine* ». Cette opération s'est déroulée par paliers : « *Ça s'est fait au fur et à mesure. Et y a eu des vagues, voilà. Service par service en fait* ».

Clara indique que le motif invoqué : « *C'est (...) du regroupement, comme c'est un grand groupe en fait* » et elle comprend parfaitement ce qui justifie ce mouvement : « *Le service comptabilité à Brest, ça servait à rien, autant le mettre dans la maison-mère. Voilà* ».

Elle nous confirme aussi que le reclassement dans le site de la maison-mère a été proposé, mais : « *En sachant que (...) comme c'est à quand même 600 ou 700 kilomètres d'ici, les gens qui avaient plus de 50 ans ou 40 ans, ou qui avaient leur maison ou leur famille ici, ou leurs enfants ici, ben voilà* ».

En supprimant les services un à un et en proposant des postes dans la maison-mère, située à plus de 600 km, la direction a déroulé un plan de fermeture. Chaque transfert de service lui a permis d'augmenter sa capacité d'action en vue de la fermeture, la capacité du site à contester diminuant avec la perte du personnel et des services. Le point final du plan sera le licenciement de Clara et des magasiniers<sup>166</sup>.

Par les transferts successifs, la direction avance à petits pas vers la fermeture du site sans susciter de réactions de la part du personnel. Ici, la Loi 29 est mise en œuvre et il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.13.2 ) L'extrait : Lucas / L'emploi et son environnement / Faire valoir ses compétences :

Dans cet extrait, Lucas évoque le cas d'un salarié qui, au cours d'une réorganisation, a vu son poste supprimé.

---

<sup>166</sup> Clara / L'emploi et son environnement / Fermeture d'un site.

Lucas explique la situation de départ : « ... il a travaillé longtemps au « revenue management » et après il a pris le poste de responsable commercial (...). Quand XXX a été créé, le poste a été supprimé » et « ... on lui proposait, alors, [de] revenir au RM (revenue management), ce n'était pas possible, pour lui, c'était un retour en arrière, donc psychologiquement ça ne le faisait pas ... ».

Dans un premier temps, il répond aux différentes demandes : « ...comme il avait fait beaucoup de développement sur Excel, (...), quand XXX a été créé, YYY avait besoin de chiffres, d'information, alors on lui demandait plein de trucs, alors que son poste était supprimé ... ».

Puis, il décide de se faire reconnaître : « ... à un moment donné, il a fini par les envoyer directement au PDG, au responsable commercial et, du coup, ils lui ont proposé un poste, mais en contrat XXX où il encadre deux choses : une partie des équipes commerciales (...) plus un manager pour prendre en charge les équipes qu'on appelle ... » et « ... du coup, il a gagné un poste avec beaucoup de responsabilités ... ».

En acceptant de mettre ses compétences au service des autres, ce salarié développe progressivement son champ d'action jusqu'à se rendre indispensable. Ceci sera reconnu par la proposition de poste.

Lucas a décrit la mise en œuvre de la Loi 29 et il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.3.13.3 ) L'extrait : Thomas / L'emploi et son environnement / Transversalité :

Au cours de sa carrière, le groupe de Thomas acquiert une jeune société dont le fonctionnement est très différent des autres sociétés. Il participe alors à une mise aux normes de la société pour l'adapter aux règles du groupe.

Lors de l'achat de la société, Thomas fait un constat : « *Quand tu récupères une société comme XXX (...), tu as des gens qui sont très typés* ». Une première action permet de faire partir ceux qui ne sont pas adaptés aux futures règles : « ... il y a cette première phase d'assimilation. Au départ, il y a des gens très typés qui vont, ou pas, se reconnaître dans le corps social [de] XXX et moi, ce que j'ai observé en tant que secrétaire général, c'est qu'un certain nombre de profils n'ont pas résisté ».

Éric Rouzeau

Cette action se déroule : « ... pendant un an, pour assurer la transition, (...) [et] on a évalué en fait cet écart, ce gap, entre les pratiques et les pratiques à termes et donc il y a eu un travail à faire pour que ceux qui pouvaient s'acculturer, notamment au niveau des cadres, s'y mettent, et puis un certain nombre d'autres, à force de se taper la tête contre les murs, ont dit non ce n'est pas pour moi. Ils ont négocié un départ ».

Thomas nous explique ensuite la logique de l'action : « ... tu vois, donc, il y a vraiment cet aspect intéressant de voir que le corps social, il a ou pas digéré un certain nombre de profils qui étaient parfaitement pertinents dans la logique de la filiale et, petit à petit, on a homogénéisé les pratiques, ce qui fait qu'après quelques années (...), tu arrives à quelque chose de plus normé, tu peux commencer à faire des passerelles ». Il développe ensuite l'intérêt de l'action qui vient d'être réalisée : « ... les gens (...) ont des repères maintenant qu'ils n'avaient pas à l'époque. Donc, petit à petit, la mobilité, la fluidité s'installe alors qu'au départ, (...), chacun était dans sa bulle et, progressivement, ça c'est banalisé, normalisé. Les repères ont été partagés quelque part et, donc, maintenant, tu as des gens qui font des carrières, quelques années chez XXX, ensuite tu vas chez YYY, ensuite tu reviens au XXX, enfin, les chapelles petit à petit se fissurent ».

Les propos de Thomas permettent de distinguer plusieurs points importants. Le premier correspond au but de l'action qui est de modifier les règles de fonctionnement pour favoriser la mobilité professionnelle. Le deuxième point porte sur le plan d'action qui transparait à travers la mesure de l'écart entre les pratiques des différentes sociétés et qui exprime le suivi du plan. Le troisième et dernier point éclaire le comportement des personnels qui soit adhèrent, soit finissent par négocier leur départ. Nous comprenons que Thomas modifie petit à petit les règles de fonctionnement, chaque modification étant irréversible.

Ainsi, Thomas a utilisé la Loi 29 pour aligner le fonctionnement de la société acquise sur celle du groupe. Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.13.4 ) Synthèse pour la Loi 29 :

A travers ces trois extraits, nous constatons que la Loi 29 peut être mise en œuvre dans des contextes totalement différents. Nous remarquons aussi que sa mise en évidence est assez simple dans la mesure où il est aisé de repérer les éléments relatifs à la progression.

#### 4.3.14 ) La mise en évidence de la Loi 30 :

Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication.

Extrait : Emma / Formation et développement de compétences / La communication autour de la gestion de projet.

Evoquant son emploi, Emma évoque la façon dont elle a été formée afin de réaliser des présentations pour différents publics.

La communication fait partie intégrante de l'emploi d'Emma : « ... *au départ, j'ai assisté à des réunions, en plus que je préparais, pour bien comprendre quelle était la bonne façon de communiquer...* ».

Les raisons de cet apprentissage sont connues : « *On est dans une entreprise où la politique et le relationnel interviennent beaucoup si ce n'est parfois plus que la compétence technique...* ». Par conséquent : « ... *il fallait apprendre (...) la culture de l'entreprise et comment bien passer les messages, comment, à la limite, modifier selon qu'est-ce qui fera, à qui et comment le dire...* ».

Emma est formée puis effectue des présentations sans risques importants en cas d'échec : « ... *au début j'étais en retrait et j'apprenais la façon de communiquer (...). Le test, cela a été de me laisser préparer une réunion d'abord avec des interlocuteurs (...) de mon niveau, voire d'un niveau un peu en dessous, des utilisateurs directs de l'outil que l'on était en train de déployer pour le projet* ». « ... *on ne prenait pas trop de risques puisque, en termes d'influence et de relationnel, il n'y allait pas y avoir beaucoup d'effets secondaires possibles ...* ».

Puis, elle présente au plus haut niveau : « ... *je suis passée à l'étape où il fallait reporter aux membres du comité exécutif de l'entreprise (...). On s'expose vraiment (...). J'ai préparé les supports de communication, par contre, c'était toujours pas moi qui faisait la communication* », jusqu'à la maîtrise complète des présentations, de la conception à l'exécution : « ... *la dernière étape, ça a été de tout faire de A jusqu'à Z, de préparer le support et puis après de faire la communication en réunion ...* ».

Emma a suivi une démarche bien structurée : « ... *c'était par étape en fait, [pour] valider que j'arrive à exprimer correctement les points de vue à chaque interlocuteur en prenant de plus en plus de risques et en s'exposant complètement* » dans un but très clair : « ... *il fallait faire étape par étape parce qu'enfin c'était important pour moi d'y arriver, mais aussi pour eux de (ne) pas envoyer quelqu'un de leur équipe raconter [n'importe] quoi, car après, ils se décrédibilisaient eux-mêmes aussi ...* ».

Au fil de l'extrait, nous comprenons qu'Emma a été guidée dans son apprentissage dans un seul but : maîtriser le discours afin de délivrer le bon message aux bonnes personnes et surtout de ne pas abîmer l'image du service. Compte tenu de sa formation initiale, il est clair qu'elle sait faire une présentation, mais elle n'a pas appris comment contrôler les éléments de langage et adapter son discours au public.

Cette formation permet à Emma de communiquer et de gérer les réactions de son auditoire. Elle met en œuvre la Loi 30. C'est une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.15 ) La mise en évidence simultanée des Lois 1 et 13 :

Lois :

- Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité ;
- Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

Extrait : Manon / L'emploi et son environnement / Transformation CDD en CDI.

Ayant été embauchée en CDD, Manon souhaite obtenir un CDI. Or, rien n'est indiqué dans son établissement sur la façon de procéder.

Manon nous explique le fonctionnement informel : « *Mais c'est vrai qu'en fonction de ceux qui sont arrivés en fait, on fait un système. Les plus anciens d'abord récupèrent les CDI, si c'est des CDI ...* » et celui-ci est valable aussi pour augmenter le volume horaire : « ... *pour les augmentations de temps, c'est le même principe. J'ai même un emplacement de temps parce que j'avais déjà demandé trois fois et que (...) les anciennes avaient déjà eu leur augmentation de temps. Donc c'était à mon tour, en fait, par rapport à l'ancienneté* ».

En poursuivant son explication, elle nous indique pourquoi elle connaît la règle informelle : « ... *j'ai été la chercher. Parce c'est moi qui ai fait des demandes, par exemple, pour le temps*

Éric Rouzeau

*supplémentaire et c'est là que j'ai vu qu'il y a plusieurs personnes qui demandaient et j'ai vu que c'était les anciennes. Donc après, j'ai compris ce principe-là. Pareil pour le CDI, en fait, on était deux à postuler pour le CDI, on est arrivées en même temps, on était plus anciennes que les remplaçantes qui étaient en postes ».*

Poursuivant l'entretien, elle nous indique qu'elle partage ses connaissances et lorsque nous lui demandons pourquoi, elle nous répond : *« ... parce que je suis comme ça en fait. Je sais qu'il y en a plein, même au boulot, je vois qu'il y en a plein qui ne fonctionnent pas comme cela. Moi je suis comme cela parce moi j'ai galéré et c'est ch... en fait, donc je préfère, je préfère aider. Chez moi, c'est ma nature ».*

Alors qu'elle transmet son savoir par gentillesse, nous lui faisons remarquer que d'autres peuvent le faire par intérêt et le dialogue est très clair :

*« ... après oui, il y en a, ça se fait peut-être par intérêt parce que voilà. Mais moi je m'en fous »,*

*Nous : « mais toi tu es consciente que certains peuvent le faire par intérêt »,*

*Manon : « oh oui ».*

Mais elle ajoute : *« Après (...) c'est pas franc direct visible, quoi ».*

Cet extrait contient deux thèmes distincts : d'une part, la compréhension des règles informelles concernant l'attribution des CDI et des heures supplémentaires au sein de son établissement et, d'autre part, la capacité de Manon à identifier des collègues de travail qui partagent leur savoir par intérêt.

Le premier thème met en avant une recherche de renseignement caractéristique de la Loi 13.

Le second thème montre que Manon analyse son environnement et est parfaitement consciente des raisons de leurs comportements. Elle indique aussi que ceux qui agissent par intérêt ne sont pas facilement identifiables. Ce comportement de Manon correspond à la Loi 1. Les ennemis de Manon sont les collègues qui pensent en priorité à leurs propres intérêts.

Dans cet extrait, c'est Manon qui met en œuvre les deux Lois. Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.16 ) La mise en évidence simultanée des Lois 13 et 15 :

Lois :

- Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement ;
- Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation.

Extrait : Emma / L'emploi et son environnement / Exfiltration.

Dans cet extrait, Emma explique comment elle a réussi à sortir d'une situation délicate. La façon de procéder rappelle les méthodes utilisées lors d'une exfiltration.

Au départ de l'action, Emma se trouve dans une situation délicate : *« Le fait est que pour des raisons X et Y cette personne n'est pas partie et je n'arrivais pas à prendre le poste parce que il y avait une résistance de sa part. Donc, j'étais coincée et mon manager n'arrivait pas non plus à trouver une solution. Lui a été muté, enfin, a changé de poste ... ».*

Elle explique pourquoi elle souhaite changer de poste : *« ... les raisons, elles ne sont pas forcément, enfin, je n'aurais pas pris cette décision-là dans un autre contexte où j'aurais été très bien sur un poste. Je suis venue un peu en disant je vais tenter ma chance et j'ai tout à gagner ».*

Elle décrit ensuite le poste visé, les intérêts de chacun dans ce changement de poste et sa vision des relations entre les managers<sup>167</sup>.

Comme le manager d'Emma ne serait pas d'accord pour qu'elle change de poste, son futur manager la guide dans une démarche particulière : *« ... mon futur patron, qui est venu me chercher et m'a expliqué comment procéder pour en gros court-circuiter le circuit classique des RH. Donc, la première étape, ç'a été de rencontrer mon futur N + 2 pour qu'il valide quand même mon profil (...). Tout ça (...) ne s'est pas fait dans l'entreprise parce qu'il ne fallait pas que cela se sache. Donc on est sorti (...) dans un lieu neutre (...) et à partir de là, tout a été organisé. [Ensuite] il a fallu que j'aie prendre rendez-vous avec mon N + 1 de l'époque pour lui expliquer que je n'étais pas bien sur mon poste et pour savoir si lui pouvait me proposer quelque chose en sachant pertinemment que, de toute façon, il n'avait rien d'autre à proposer et (...) on tomberait dans l'impasse et (...) après je pourrai aller rejoindre*

---

<sup>167</sup> Pour ne pas alourdir la présentation, nous ne reprenons pas ces éléments qui sont détaillés en annexe.

*le circuit normal de passer par les RH en disant [que] je voudrai me mettre en mobilité. Et là, oh miracle, comme par hasard, mon futur patron arrivait avec un poste et donc on pouvait reprendre le schéma classique de recrutement, chose que l'on a faite ».*

La réalisation de ce plan peut être scindée en deux parties distinctes. La première concerne un besoin d'informations tant sur le plan des règles de fonctionnement des ressources humaines que sur la psychologie des acteurs. La seconde est relative à la réalisation d'un plan d'action qui conduit inévitablement à la conclusion souhaitée.

Pour réaliser le premier, Emma s'appuie sur l'expérience de son futur manager qui connaît bien les différents interlocuteurs et les règles de fonctionnement des ressources humaines. Elle montre aussi, par sa vision des managers, qu'elle possède aussi un sens aigu de l'observation. Ici, c'est la Loi 13 qui est mise en œuvre.

L'élaboration de la seconde partie, en s'appuyant sur la première, montre la capacité de son manager, avec l'aide d'Emma, à manipuler l'ensemble des acteurs pour parvenir à ses fins. L'élaboration de ce plan montre que la Loi 15 est utilisée.

Emma est au cœur de l'action, il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.17 ) La mise en évidence simultanée des Lois 1, 13 et 27 :

Lois :

- Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité ;
- Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement ;
- Loi 27 : Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance.

Extrait : Enzo / Développement de carrière / (S)<sup>168</sup> Passage de la catégorie B à A.

A la suite d'une modification administrative des statuts de technicien de laboratoire, Enzo, recruté comme contractuel, est intégré dans la fonction publique en catégorie B. Or, son emploi et ses qualifications relèvent de la catégorie A. Il nous explique le parcours suivi pour réussir à changer de catégorie.

---

<sup>168</sup> Rappel : (S) signifie que l'extrait contient des éléments relatifs aux syndicats.

Enzo décrit le processus et les contraintes : « ... évidemment y avait beaucoup de demandes. Et peu d'élus au niveau national (...) parce que c'était une proposition au niveau national. Avec (...) des classements locaux plus ensuite des commissions paritaires nationales ».

Après plusieurs échecs, il se trouve dans une situation favorable, mais la démarche n'aboutit pas et l'université ne soutient plus son dossier : « Plus de dix ans au plafond de ma catégorie ! Et là j'ai commencé à être classé premier sur l'université (...). Je n'ai pas eu ma promotion si tu veux au niveau national. Parce que je n'ai pas été classé au niveau national. Donc l'année suivante, j'ai été reclassé premier sur l'université de XXX, je n'ai toujours pas ma promotion au niveau national. Donc, comme j'avais eu deux fois la chance (...), j'ai été déclassé au niveau local ».

Enfin, Enzo finit par obtenir ce qu'il souhaitait : « Donc de numéro un, je suis passé à numéro trois, il a fallu attendre que je repasse trois ans plus tard de nouveau numéro un (...) pour atteindre (...) ce que j'espérais avoir déjà en 1985... ».

Ayant observé que la constitution du dossier était un point important, nous l'interrogeons sur les informations dont il disposait pour réaliser un bon dossier. Le rôle du syndicat apparaît alors nettement : « ... au niveau syndical, de toute façon, on avait un syndicat pour nous aider ... ». Le dossier est monté « De façon à ce que ça rentre dans le cadre, parce que (...) effectivement, comme ce sont des commissions paritaires nationales (...), les syndicats sont impliqués évidemment dans ces commissions nationales et eux savent comment là-haut ils veulent voir un dossier ... ».

Nous poursuivons sur la communication du résultat des commissions et Enzo nous indique qu'elle se fait par l'intermédiaire de l'administration locale, mais il admet : « Bon on sait effectivement par le syndicat aussi. On peut savoir suivant si on rencontre quelqu'un (...) on dit : « tiens la commission a eu lieu hier, tiens au fait t'es classé premier » ».

Poursuivant l'entretien, Enzo nous donne sa vision sur le rapport qui peut exister entre appartenance syndicale et les promotions : « Bon c'est vrai que c'est établi là aussi que quelque part à un moment donné, les gens qui avaient des responsabilités syndicales avaient plus de promotions que les autres ».

Il nous décrit alors une conversation qui met en évidence le rapport qui existe entre syndicat et promotion : « ... *Et qu'on m'a fait remarquer aussi parce que (...) à un moment donné [on m'a] proposé de prendre des responsabilités syndicales, que je n'ai pas souhaitées parce que (...) ce n'était pas mon truc. Et après coup, certaines personnes m'ont dit : « Ce n'est pas pour rien qu'on t'avait demandé de prendre des responsabilités syndicales ! »* ». Sa conclusion est sans appel : « ... *tous les gens que je connais, qui avaient des responsabilités syndicales, (...) sont aujourd'hui ingénieurs. Depuis longtemps* ».

Pour mieux comprendre comment Enzo perçoit son entourage, nous abordons la notion d'ennemi qu'il récuse : « *On [ne] peut pas parler d'ennemis ...* », mais qu'il admet lorsque nous précisons : « *Au sens soft* ». Dans le même esprit, il a identifié ceux qui pouvaient l'aider : « *Oui bien sûr tout à fait oui* ».

Dans cet extrait, l'action se déroule sur plusieurs années. Il met en avant trois groupes d'éléments distincts. Le premier concerne la capacité d'Enzo à repérer ses amis et ses ennemis. Le deuxième montre qu'il dispose de tous les renseignements utiles pour réussir son changement de catégorie. Le troisième est relatif au rôle ambigu des syndicats.

La classification par Enzo des différents acteurs correspond à la Loi 1 et elle met en avant un point déjà évoqué : la notion d'ennemi doit être prise au sens « soft ».

Le deuxième groupe met en avant sa connaissance des points importants pour la constitution de son dossier, de son cheminement administratif et de « la concurrence ». Ces informations proviennent des syndicats qui mettent en œuvre la Loi 13.

Au-delà de l'aide fournie par les syndicats, Enzo relate aussi un point important : il fait le rapprochement entre l'exercice d'une responsabilité syndicale et une accélération de la carrière. D'une certaine façon, les responsables syndicaux donnent l'illusion de travailler pour les adhérents mais, en réalité, ils travaillent d'abord pour eux. Ici, c'est la Loi 27 qui est mise en œuvre.

Nous sommes dans une situation où l'intelligence économique interne est à la fois pratiquée (Loi 1) et observée (Loi 13 et Loi 27).

#### 4.3.18 ) La mise en évidence simultanée des Lois 29, 20 et 21 :

Lois :

- Loi 20 : Mettez votre adversaire en situation de faiblesse : la stratégie du fruit mûr ;
- Loi 21 : Négociez en avançant : la stratégie de la guerre diplomatique ;
- Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli.

Extrait : Manon / L'emploi et son environnement / Devenir référente.

Dans cet extrait, Manon explique comment elle a réussi à imposer à la direction la reconnaissance d'une fonction (référente pour la gestion du matériel) et du temps nécessaire pour l'exercer.

Au départ de son action, Manon exerce déjà de manière informelle la fonction de référente : *« Quand je suis arrivée, je m'occupais un petit peu du matériel, plus ou moins à ranger les choses, et puis après il y a eu des référentes de mise en place ».*

Elle sait que cette fonction exige du temps et considère qu'elle ne peut pas être exercée en même temps que la fonction d'aide-soignante : *« ... moi, je veux bien faire ça, mais je ne fais [pas] ça sur mon temps de travail. On a déjà beaucoup de boulot en tant que soignante ... et avec le boulot qu'on a, ce n'est pas possible. Je faisais par-ci par-là, mais moi, il me faut du temps. Concrètement du temps pour faire que ça, vraiment me consacrer à ranger la maison de retraite ».*

Lorsque la direction souhaite officialiser la fonction, elle est naturellement contactée à la fois par ses collègues mais aussi par la direction : *« ... on m'avait dit que l'on voulait des référents pour différentes choses et puis donc, déjà, on avait proposé mon nom. On a dit un peu Manon est d'accord, mais je n'ai pas dit que j'étais d'accord au départ et puis voilà, je vais réfléchir. Je n'ai pas réfléchi longtemps puisque je le faisais naturellement déjà ».*

Elle accepte : *« ... je n'ai pas signé de papier. Ça a été vu avec notre infirmière coordinatrice et la direction, mon nom a été proposé et j'ai dit oui... ».*

Elle pose ses conditions : *« ... c'est aussi pour ça que l'on a donné mon nom, mais après j'ai donné mes conditions, aussi, j'ai été voir la direction ».*

Éric Rouzeau

En expliquant la mise en œuvre, elle montre que cette fonction est reconnue même si l'activité est variable : *« J'ai demandé, on m'a dit ben faut voir avec celle qui s'occupe des plannings, tu rajoutes deux heures et tu marques quand c'est comme ça. Donc là aujourd'hui, après plus tard, ce ne sera pas systématique tout le temps, ce sera des périodes où il y a plus de choses à ranger où il y a plus de choses à faire ».*

Manon a attendu le facteur favorable, la commission de sécurité, pour obtenir ce qu'elle souhaitait : *« La commission de sécurité aussi est passée, donc ça a aidé aussi pour ranger un peu, pour faire le tri, pour dégager parce que cela faisait trois ans que l'on stockait des trucs ».*

Sa conclusion montre qu'elle a su allier le facteur favorable et un besoin réel : *« ... c'était aussi l'occasion, mais il y avait besoin donc... ».*

Dans cet extrait, nous pouvons distinguer trois groupes distincts d'éléments. Le premier rend compte de la façon dont Manon a progressivement occupé la fonction au point d'être naturellement citée par ses collègues. Le deuxième correspond à la patience dont elle a fait preuve pour attendre que la situation joue en sa faveur avec le passage de la commission de sécurité. Le troisième est constitué par la négociation avec sa direction alors qu'elle occupe la fonction.

Le premier groupe correspond à l'application de la Loi 29. Manon augmente son champ d'action comme elle le souhaite et sans provoquer de réaction défavorable.

Pour le deuxième et le troisième, il n'y a pas de correspondance dans le tableau récapitulant les éléments à rechercher pour la mise en évidence d'une Loi. Par contre, parmi les Lois que nous n'avons pas retenues, nous avons identifié deux Lois :

- la Loi 20 : Mettez votre adversaire en situation de faiblesse : la stratégie du fruit mûr ;
- la Loi 21 : Négociez en avançant : la stratégie de la guerre diplomatique.

Le deuxième groupe rappelle la Loi 20, Manon ayant pris le soin d'attendre que la direction soit dans l'obligation d'agir pour faire reconnaître son travail.

Le troisième groupe correspond à la Loi 21, Manon exerçant la fonction de référente alors qu'elle est en cours de négociation.

Cet extrait montre que la Loi 29 a été utilisée et que les Lois 20 et 21 ont été mises en œuvre, même si elles ne font pas partie des Lois retenues. Manon étant au cœur de l'action, il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.3.19 ) Synthèse partielle pour les extraits qualifiés « plein sujet » :

Après la mise en évidence des Lois qui a été effectuée de manière linéaire, il convient de chercher à regrouper les points communs. Pour ce faire, nous examinons les résultats en fonction des Lois que nous avons validées dans la partie théorique, puis nous dressons un tableau de résultats que nous commentons et, enfin, nous abordons l'importance à accorder au vocabulaire guerrier et l'état d'esprit des répondants lors de leurs actions.

Lors de la partie théorique, nous sommes arrivés à établir une liste de Lois à rechercher. Nous comparons maintenant cette liste aux résultats obtenus. Pour y parvenir nous reprenons le découpage de Greene en cinq parties.

Parties	Identifiée en partie théorique	Identifiée en partie empirique
Partie I : La guerre contre soi-même	Loi 1 ; Loi 2.	Loi 1
Partie II : La guerre en équipe	Loi 5	/
Partie III : La guerre défensive	Loi 9 ; Loi 10 ; Loi 11	Loi 9
Partie IV : La guerre offensive	Loi 12 ; Loi 13 ; Loi 14 ; Loi 15 ; Loi 16 ; Loi 17 ; Loi 18	Loi 12 ; Loi 13 ; Loi 14 ; Loi 15 ; Loi 16 ; Loi 17 ; Loi 18
Partie V : la guerre non conventionnelle (ou guerre sale)	Loi 23 ; Loi 25 ; Loi 26 ; Loi 27 ; Loi 28 ; Loi 29 ; Loi 30	Loi 27 ; Loi 28 ; Loi 29 ; Loi 30

Tableau 21 : Comparaison entre la liste de Lois à rechercher et la liste des lois identifiées (auteur).

Ce tableau nous permet de constater trois points : l'importance des parties IV et V, le faible résultat des parties III et I et l'absence de la partie II.

Le premier point correspond à la guerre offensive et à la guerre non conventionnelle. Par rapport à l'intelligence économique qui est dans l'action, il est logique de retrouver le côté offensif des Lois même si la guerre non conventionnelle se situe à la marge de l'éthique. Ce résultat conforte la vision que nous avons de l'intelligence économique.

Dans le deuxième, la faiblesse de la partie III montre que la guerre défensive n'est pas très présente et cette Loi n'a été identifiée qu'une fois. Cela traduit encore le côté offensif de l'intelligence économique bien que la partie I avec la Loi I, qui pourtant demande de désigner ses ennemis, ne soit que très peu présente.

Le troisième point concerne la guerre en équipe et nous constatons que la Loi 5 n'a pas été mise en évidence. L'explication de cette absence est peut-être à rechercher dans les situations décrites qui concernent souvent un seul acteur.

Pour créer le tableau suivant, nous regroupons l'ensemble des Lois mises en évidence y compris celle qui sont apparues en cours d'analyse, et nous indiquons pour chaque Loi, le nombre de situations qui relèvent de l'intelligence économique pratiquée, subie, observée ou souhaitée.

Loi	Nombre d'occurrences			
	Pratiquée	Subie	Observée	Souhaitée
Loi 1	3			
Loi 9	1			
Loi 12	2		1	
Loi 13	13		3	1
Loi 14	1	2		
Loi 15	2		1	
Loi 16			1	
Loi 17			1	
Loi 18	1			
Loi 20	1			
Loi 21	1			
Loi 27			2	
Loi 28		1		
Loi 29	2		2	
Loi 30	1			
Total	28	3	11	1

Tableau 22 : Occurrence des Lois dans l'ensemble des extraits « plein sujet » (auteur).

Remarque : le nombre d'occurrences des Lois (43) est différent du nombre d'extraits « plein sujet » (37). Cette différence est liée à la répartition des Lois dans les extraits. L'existence d'extraits contenant deux Lois ou trois Lois explique cet écart<sup>169</sup>.

La constitution de ce tableau montre que treize Lois par rapport aux vingt retenues et deux supplémentaires ont été mises en évidence. Il permet de constater que La Loi 13 est très représentée (dix-sept occurrences). Elle porte sur la stratégie du renseignement, c'est-à-dire sur la recherche d'informations qui est une des pièces maîtresse de l'intelligence économique. Il met aussi en évidence, la diversité des Lois mises en œuvre, ce qui montre la richesse des situations observées.

L'analyse de la classification des situations (Pratiquée, Subie, Observée, Souhaitée) met en évidence que la répartition des situations se situe majoritairement entre « Pratiquée » et

<sup>169</sup> Voir le tableau 16 : répartition par Loi des extraits qualifiés « plein sujet ».

« Observée ». A ce stade de l'examen des résultats, il est intéressant de rappeler que la situation « Observée » n'était pas prévue lors de la présentation de l'intelligence économique. C'est un élément nouveau comme la situation d'intelligence économique interne souhaitée. Cependant, pour celle-ci, bien que nous l'ayons considérée comme devant être prise en considération, nous la voyons plutôt comme un épiphénomène que comme un élément important.

L'analyse des extraits nous a montré l'importance du poids des mots et le besoin de relativiser la dimension guerrière des Lois de Greene. Ceci apparaît nettement avec le mot ennemi qui est à prendre au sens de l'adversaire. Ici, l'ennemi n'est pas celui qui va détruire, mais celui qui s'oppose à un projet, une carrière, etc.

Elle nous montre aussi qu'aucun répondant n'a utilisé le terme d'intelligence économique et que les actions et la mise en œuvre de stratégie sont souvent entreprises de manière inconsciente.

L'étude de l'ensemble des extraits de type « plein sujet » nous a permis de mettre en évidence une grande partie des Lois que nous avons identifiées et d'affiner notre vision des Lois de Greene.

#### 4.4 ) Les syndicats :

Au fil des entretiens, nous avons perçu le rôle particulier joué par les syndicats. Trois répondants ont évoqué les actions relatives à ces organisations : Camille, Enzo et Sarah. Les informations qu'ils ont délivrées permettent de commencer à éclairer le rôle joué par les syndicats dans l'intelligence économique interne. Cependant, la quantité d'informations obtenues est trop faible pour justifier une présentation au sein de ce travail, par contre, nous indiquons les points importants que nous avons relevés sur ce sujet.

Les extraits appartiennent à deux classifications :

- Plein sujet :

- Camille / L'emploi et son environnement / (S) Evolution des effectifs ;
- Camille / Accessoires de rémunération / (S) Primes ;
- Enzo / Développement de carrière / (S) Passage de la catégorie B à A ;
- Sarah / L'emploi et son environnement / (S) Des chefs ad hoc.

- Effet de bord :
  - o Camille / L'emploi et son environnement / (S) CHSCT et plans de prévention ;
  - o Camille / Accessoires de rémunération / (S) Le contrôle du Comité d'Entreprise ;
  - o Sarah / L'emploi et son environnement / (S) Syndicat ;
  - o Sarah / L'emploi et son environnement / (S) Syndicat et licenciement.

Pour Camille, la référence à l'action syndicale a été naturelle en raison de son engagement. Ses propos montrent que les syndicats cherchent à contrôler les CE et proposent des formations à ses adhérents dans lesquelles ils peuvent échanger des informations sur le fonctionnement de leurs organisations. Nous avons aussi constaté que le discours de Camille devenait formaté lorsqu'elle parlait du syndicat.

Enzo évoque le rôle des syndicats dans un seul extrait. Il met en lumière leur action ambiguë. Ils peuvent donner l'impression qu'ils travaillent pour les militants alors qu'ils tirent des avantages de l'exercice de leurs fonctions.

Les propos de Sarah montrent que le syndicat est un relais entre les salariés et les employeurs. En particulier, il négocie les conditions de départ lors des plans sociaux. Sarah a apprécié le travail réalisé par le syndicat.

Les trois répondants nous donnent trois images différentes des syndicats. Ils apparaissent comme un sujet complexe et difficile d'accès, notamment en raison de leurs discours formatés. Pourtant, à travers les propos tenus par les trois répondants, nous avons entrevu une forme d'intelligence économique. La forme prise par notre recherche sur le terrain ne paraît pas adaptée pour la mettre en évidence. Pour contourner l'obstacle, nous suggérons d'analyser les différents documents que publie l'ensemble des syndicats.

#### 4.5 ) Synthèse partielle de l'examen des résultats :

L'analyse approfondie des entretiens a permis de faire émerger cent dix neuf extraits correspondant à des situations particulières. Chaque extrait a fait l'objet d'une analyse poussée pour, dans un premier temps, classer l'extrait dans une des trois catégories : « hors sujet, effet de bord et plein sujet », puis, dans un second temps, rechercher les éléments permettant de mettre en évidence une ou plusieurs Lois. L'ensemble de ce travail est donné en annexe. Il permet de suivre, extrait par extrait et dans un ordre chronologique, l'analyse de

chaque entretien et nous avons pris le parti de présenter, dans les paragraphes précédents, les principaux résultats en reprenant, pour les extraits choisis, les points principaux.

Le premier résultat de cette analyse est le nombre de Lois qui ont pu être mises en évidence. Ainsi, treize Lois parmi les vingt retenues et deux Lois non attendues ont été identifiées confirmant l'utilisation de stratégies de type intelligence économique et, par voie de conséquence l'existence de l'intelligence économique interne.

Au fil de nos analyses, nous avons noté l'importance du contexte pour déterminer tous les éléments et découvrir le sens des actions entreprises. Nous avons pu classer « effet de bord » des extraits à la limite d'un « plein sujet » en raison d'un détail<sup>170</sup>. L'approfondissement du contexte lors de l'analyse constitue un point incontournable pour comprendre et interpréter les éléments recueillis.

Cependant, au-delà des résultats obtenus, nous avons constaté qu'aucun répondant n'avait prononcé l'expression intelligence économique. Ceci signifie que l'ensemble des actions, qu'elles soient pratiquées, subies ou observées, ne sont pas considérées comme des actions d'intelligence économique ou que le terme est ignoré. Pourtant, nous venons de montrer que ces actions relèvent de Lois qui répondent aux critères de l'intelligence économique.

Nous avons aussi identifié une situation particulière pour l'intelligence économique. Lors de l'étude théorique, nous avons vu que les actions liées à l'intelligence économique pouvaient être pratiquées ou subies. Or, à travers les propos de différents répondants, il est apparu que les actions d'intelligence économique pouvaient être aussi observées. Ainsi, un acteur peut devenir un observateur.

Enfin, nous avons montré que les syndicats pouvaient occuper une place particulière, sans que nous puissions pour autant la préciser. Le discours formaté des adhérents rend difficile la collecte des éléments utiles. Toutefois, dans un extrait, nous avons repéré la mise en œuvre d'une Loi par un syndicat.

L'analyse des entretiens a fait apparaître plusieurs points importants : la mise en évidence des Lois et, par voie de conséquence, l'existence de l'intelligence économique interne, l'importance du contexte dans l'analyse des extraits, la non-conscience de l'intelligence

---

<sup>170</sup> Voir en annexe : Chloé / L'emploi et son environnement / Stratégie de communication.

économique par les répondants, la possibilité d'observer des actions de type intelligence économique et le cas particulier des syndicats.

### 5 ) Synthèse de l'exploitation des résultats :

Dans cette section, nous avons expliqué comment nous avons procédé pour exploiter les entretiens et pour parvenir aux résultats que nous avons obtenus.

Nous avons montré que les Lois peuvent être mises en évidence en étudiant les propos des répondants et en tenant compte du contexte. Pour ce faire, nous avons recherché la présence des signatures préalablement définies. Cette méthode s'est avérée efficace et les résultats obtenus le démontrent.

Le logiciel Sonal nous a permis de dresser des tableaux de répartitions en fonction des thématiques, mais aussi des classifications, en prenant en compte la dimension temporelle. L'apport de cette dimension nous a permis, par exemple, de mettre en évidence que si le nombre d'extraits par catégorie (« hors sujet, effet de bord, plein sujet ») est identique, il n'en n'est pas de même pour le temps des entretiens qui est plus long pour « plein sujet ».

L'exploitation des entretiens montre la pertinence de l'utilisation des signatures et valide l'existence de l'intelligence économique interne.

## SECTION II : LE BALISAGE DU CHEMIN SUIVI :

Héritage de l'apprentissage des sciences dures, nous avons appris que chaque expérience devait pouvoir être reproduite : les mêmes causes produisant les mêmes effets. Bien sûr, le travail que nous avons effectué est unique et il ne peut être question de le reproduire. Par contre, si nous considérons les thématiques<sup>171</sup> comme un champ d'informations, notre travail est alors assimilé à un parcours : nous avons tracé un chemin éphémère. Comme nous espérons que d'autres études seront menées sur le sujet, il nous a paru utile de dégager, dans les différentes thématiques, celles qui sont les plus prometteuses, ce qui correspond à baliser le chemin suivi.

---

<sup>171</sup> L'emploi et son environnement ; Accessoires de rémunération ; Formation et développement des compétences ; Développement de carrière ; Loyauté.

Pour ce faire, nous analysons les résultats obtenus pour chaque thématique selon deux angles : en premier, la durée et le nombre d'extraits dans les entretiens en fonction des classifications<sup>172</sup>, en second, l'intérêt des Lois mises en évidence.

1) La thématique de « l'emploi et son environnement » :

La thématique de l'emploi et de son environnement est, sans conteste, celle qui réalise le plus gros score en temps, la durée des entretiens étant de 4 h 41 mn sur un temps de 7 h 25 mn<sup>173</sup>.

Classification	Durée des entretiens	Nb extraits
Plein sujet	2 h 01 mn 12 s	25
Effet de bord	1 h 44 mn 44 s	28
Hors sujet	55 mn 21 s	16
Total	4 h 41 mn 17 s	69

Tableau 23 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique de l'emploi et son environnement (auteur).

Dans ce tableau, nous remarquons que le nombre d'extraits « plein sujet » représente un tiers des extraits. Dans le même ordre d'idée, le temps du « plein sujet » correspond à moins de la moitié du temps total de la thématique. Ce constat montre que la mise en évidence des Lois pour cette thématique fournit plus de « déchets » que de résultats. Il faut toutefois tempérer la notion de « déchets » qui sont, comme nous l'avons déjà écrit, une façon d'introduire des moments de répit dans le fil de l'entretien.

Cette thématique a permis de relever un grand nombre de Lois. Le tableau ci-dessous récapitule les Lois en reprenant les parties<sup>174</sup> définies par Greene et le type de situation où elles ont été mises en œuvre.

<sup>172</sup> Plein sujet, effet de bord, hors sujet.

<sup>173</sup> Voir tableau 16 : durée et nombre d'extraits par thématiques.

<sup>174</sup> Partie I : la guerre contre soi-même, Partie II : la guerre en équipe, Partie III : la guerre offensive, Partie IV : la guerre défensive, Partie V : la guerre non conventionnelle (ou guerre sale).

Loi		Nombre d'occurrences			
		Pratiquée	Subie	Observée	Souhaitée
Partie I	Loi 1	2 / 3			
Partie III	Loi 9	1 / 1			
Partie IV	Loi 12	2 / 2		1 / 1	
	Loi 13	7 / 13		3 / 3	1 / 1
	Loi 14	1 / 1	2 / 2		
	Loi 16			1 / 1	
	Loi 18	1 / 1			
Partie V	Loi 20	1 / 1			
	Loi 21	1 / 1			
	Loi 28		1 / 1		
	Loi 29	1 / 2		2 / 2	
Total		17 / 28	3 / 3	7 / 11	1 / 1

Tableau 24 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique de l'emploi et son environnement (auteur).

Légende : pour chaque nombre d'occurrences, le premier chiffre correspond au nombre d'occurrences pour la thématique, le second au nombre d'occurrences pour l'ensemble des entretiens classé « plein sujet » et provient du tableau 18<sup>175</sup>.

Nota Bene :

- les Lois présentes mais non identifiées pour la thématique ont été exclues du tableau,
- la Partie II des Lois n'est pas présente. Seule une Loi a été retenue et elle ne possède pas d'occurrence<sup>176</sup>.

L'analyse du tableau permet de mieux comprendre le score de cette thématique et nous dégageons les points suivants :

- le nombre d'occurrences de la Loi 13<sup>177</sup> est de 11, ce qui majore de près d'un tiers le score de cette thématique :
- la Loi 1<sup>178</sup> est bien représentée avec deux occurrences ;

<sup>175</sup> Voir tableau 22 : occurrence des Lois dans l'ensemble des extraits « plein sujet ».

<sup>176</sup> Voir tableau 21 : comparaison entre la liste de Lois à rechercher et la liste des lois identifiées.

<sup>177</sup> Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

- une seule occurrence de la Loi 9<sup>179</sup> correspondant à la guerre défensive est relevée ;
- les stratégies de guerre offensive et non conventionnelle sont très bien représentées, en particulier la Loi 12<sup>180</sup>, la Loi 14<sup>181</sup> et la Loi 29<sup>182</sup>.

Le premier et le deuxième point s'expliquent par le terme environnement de la thématique. Ils traduisent le besoin des acteurs de s'informer.

Pour les deux derniers points, la faiblesse du thème de la guerre défensive et la présence importante du côté offensif confirment que les acteurs se préoccupent plus de se projeter dans l'action que d'attendre un éventuel agresseur.

Nous en concluons que la thématique de l'emploi et son environnement est adaptée à une recherche d'éléments sur la mise en œuvre des stratégies de renseignement et des stratégies de type offensif.

## 2 ) La thématique « accessoires de rémunération » :

Comme pour la thématique précédente, nous dressons deux tableaux.

Classification	Durée des entretiens	Nb extraits
Plein sujet	06 mn 27 s	2
Effet de bord	17 mn 14 s	4
Hors sujet	18 mn 20 s	9
Total	42 mn 01 s	15

Tableau 25 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique accessoires de rémunération (auteur).

Ce tableau montre le peu de résultat obtenu à la fois en termes de temps d'entretien, mais aussi d'extraits.

<sup>178</sup> Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité.

<sup>179</sup> Loi 9 : Renversez la tendance : la stratégie de la contre-attaque.

<sup>180</sup> Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie.

<sup>181</sup> Loi 14 : Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg.

<sup>182</sup> Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli.

Loi		Nombre d'occurrence
		Pratiquée
Partie IV	Loi 13	1 / 13
	Loi 15	1 / 2
Total		2 / 28

Tableau 26 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique accessoires de rémunération (auteur).

Légende : pour chaque nombre d'occurrences, le premier chiffre correspond au nombre d'occurrences pour la thématique, le second au nombre d'occurrences pour l'ensemble des entretiens classé « plein sujet » et provient du tableau 18<sup>183</sup>.

La présence de la Loi 13<sup>184</sup> n'appelle pas de commentaires particuliers. En revanche, celle de la Loi 15<sup>185</sup> est plus intéressante. Elle est liée à l'extrait<sup>186</sup> où Emma cherche à obtenir une revalorisation de son salaire et son déroulement montre bien la mise en œuvre de la Loi 15.

### 3 ) La thématique « formation et développement des compétences » :

Comme pour la thématique précédente, nous dressons deux tableaux.

Classification	Durée des entretiens	Nb extraits
Plein sujet	11 mn 35 s	2
Effet de bord	06 mn 24 s	3
Hors sujet	21 mn 08 s	8
Total	39 mn 07 s	13

Tableau 27 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique formation et développement des compétences (auteur).

Ce tableau présente les mêmes caractéristiques de la durée des entretiens que celui de la thématique précédente.

<sup>183</sup> Voir tableau 22 : occurrence des Lois dans l'ensemble des extraits « plein sujet ».

<sup>184</sup> Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

<sup>185</sup> Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation.

<sup>186</sup> Emma / Accessoires de rémunération / Revalorisation de salaire.

Loi		Nombre d'occurrences
		Pratiquée
Partie IV	Loi 13	1 / 13
Partie V	Loi 30	1 / 1
Total		2 / 28

Tableau 28 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique accessoires de rémunération (auteur).

Légende : pour chaque nombre d'occurrences, le premier chiffre correspond au nombre d'occurrences pour la thématique, le second au nombre d'occurrences pour l'ensemble des entretiens classé « plein sujet » et provient du tableau 18<sup>187</sup>.

Nous retrouvons de nouveau la Loi 13<sup>188</sup> qui est présente avec la Loi 30<sup>189</sup>. La mise en œuvre de celle-ci est parfaitement décrite dans l'extrait : Emma / Formation et développement de compétences / La communication autour de la gestion de projet.

#### 4 ) La thématique « développement de carrière » :

Comme pour la thématique précédente, nous dressons deux tableaux.

Classification	Durée des entretiens	Nb extraits
Plein sujet	30 mn 43 s	5
Effet de bord	09 mn 09 s	3
Hors sujet	0	0
Total	39 mn 52 s	8

Tableau 29 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique développement de carrière (auteur).

Nous constatons sur ce tableau que cette thématique a été plus fructueuse.

<sup>187</sup> Voir tableau 22 : occurrence des Lois dans l'ensemble des extraits « plein sujet ».

<sup>188</sup> Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

<sup>189</sup> Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication.

Loi		Nombre d'occurrences	
		Pratiquée	Observée
Partie I	Loi 1	1 / 3	
Partie IV	Loi 13	2 / 13	
	Loi 17		1 / 1
Partie V	Loi 27		2 / 2
Total		3 / 28	3 / 11

Tableau 30 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique développement de carrière (auteur).

Légende : pour chaque nombre d'occurrences, le premier chiffre correspond au nombre d'occurrences pour la thématique, le second au nombre d'occurrences pour l'ensemble des entretiens classé « plein sujet » et provient du tableau 18<sup>190</sup>.

La Loi 13<sup>191</sup> est à nouveau présente ainsi que la Loi 1<sup>192</sup> que nous avons vues dans la thématique de l'emploi et son environnement. Les Lois 17<sup>193</sup> et 27<sup>194</sup> apparaissent uniquement dans cette thématique.

#### 5 ) La thématique « loyauté » :

Comme pour la thématique précédente, nous dressons deux tableaux.

Classification	Durée des entretiens	Nb extraits
Plein sujet	18 mn 01 s	3
Effet de bord	10 mn 18 s	3
Hors sujet	9 mn 04 s	6
Total	37 mn 23 s	12

Tableau 31 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique loyauté (auteur).

<sup>190</sup> Voir tableau 22 : occurrence des Lois dans l'ensemble des extraits « plein sujet ».

<sup>191</sup> Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

<sup>192</sup> Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité.

<sup>193</sup> Loi 17 : Divisez pour mieux régner : la stratégie de la conquête par la division.

<sup>194</sup> Loi 27 : Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance.

Ce tableau montre le peu de résultat obtenu à la fois en termes de temps d’entretien mais aussi d’extrait.

Loi		Nombre d’occurrences	
		Pratiquée	Observée
Partie IV	Loi 13	2 / 13	0 / 3
	Loi 15	0 / 2	1 / 1
Total		2 / 28	1 / 11

Tableau 32 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique loyauté (auteur).

Légende : pour chaque nombre d’occurrences, le premier chiffre correspond au nombre d’occurrences pour la thématique, le second au nombre d’occurrences pour l’ensemble des entretiens classé « plein sujet » et provient du tableau 18<sup>195</sup>.

De nouveau, nous retrouvons la Loi 13<sup>196</sup> et la Loi 15<sup>197</sup>.

#### 6) Synthèse :

A l’aide de Sonal, nous avons pu mettre en perspective, les temps d’entretiens passés par thématique, par classification et par nombre d’extraits. Ces rapprochements nous donnent quelques repères.

La thématique de l’emploi et son environnement a été, et de loin, la plus fructueuse en matière de nombre d’extraits<sup>198</sup>. En revanche, la présence très marquée de la Loi 13 atténue l’impression de richesse de cette thématique. Nous avons aussi observé que le côté offensif de l’intelligence économique interne était très présent contrairement au côté défensif.

Les autres thématiques présentent toutes des bilans peu intéressants, même si la thématique développement de carrière semblait meilleure à la lecture du premier tableau. En revanche, une analyse plus fine des caractéristiques des Lois mises en évidence montre que celles-ci ne se retrouvent pas toujours dans la thématique de l’emploi et de l’environnement. Ceci

<sup>195</sup> Voir tableau 22 : occurrence des Lois dans l’ensemble des extraits « plein sujet ».

<sup>196</sup> Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement.

<sup>197</sup> Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation.

<sup>198</sup> La question se pose de savoir si, cette thématique étant abordée en premier, cela n’a pas joué en sa faveur. Nous répondons que le déroulé des entretiens montre que les répondants ont bien commencé par cette thématique, puis, au cours de l’entretien, y sont revenus, alors qu’ils traitaient d’une autre thématique.

s'explique peut-être par le caractère disjoint des thématiques qui laisse penser que certaines Lois sont plus adaptées à des thématiques que d'autres. Par exemple, si nous prenons la Loi 15 qui concerne les stratégies de manipulation, elle nous paraît plus adaptée dans une thématique de loyauté que d'emploi.

Quelles balises pouvons-nous proposer pour le chemin ?

Nous proposons de scinder notre réponse en deux :

La quantité d'informations recueillies prime : il faut utiliser la thématique de l'emploi et de l'environnement. Elle permet de travailler sur le côté offensif de l'intelligence économique et fait appel à un nombre important de stratégies. Elle présente, cependant, le défaut de mettre en avant la Loi 13 et certaines stratégies n'apparaîtront pas.

Une stratégie particulière est recherchée : il faut analyser celle-ci et chercher, dans les thématiques celle dans laquelle elle a le plus de chances d'être mises en œuvre.

En cherchant à baliser le chemin, nous avons fait la distinction entre deux chemins possibles, un qui permet d'obtenir beaucoup d'informations et un, plus pointu, qui permet d'affiner un type de stratégie.

### Conclusion du chapitre III :

Le traitement de l'ensemble des entretiens nous a permis de mettre en relief l'utilisation des Lois de Greene, ce qui était notre but.

Au-delà de ce constat, plusieurs points importants retiennent notre attention : la qualité et les ratios obtenus dans la classification des extraits, l'apparition de la situation d'intelligence économique interne observée et le balisage du chemin.

L'exploitation des entretiens donne la possibilité de repérer plus de cent cinquante extraits différents que nous avons d'abord classés par thématique, puis par intérêt. Nous avons rapidement constaté que la thématique de l'emploi et son environnement occupait une place prépondérante dans les résultats, les autres thématiques étant aussi bien présentes, mais à un niveau très inférieur.

Le classement des extraits en fonction de l'intérêt<sup>199</sup> se caractérise par une répartition équilibrée dans les trois groupes. Ceci pourrait traduire un déchet important dans l'exploitation des entretiens, mais nous avons constaté que chaque groupe était fondamental pour ce travail. Les extraits classés « hors sujet » correspondent à des « respirations » lors de l'entretien et permettent souvent au répondant de préciser son parcours professionnel. Ils sont indispensables pour leur permettre de se sentir écouté. Les extraits classés « effet de bord » sont souvent très représentatifs de la vie au sein des organisations. Ils permettent de prendre la dimension du vécu du répondant et nous avons vu, parfois, des illustrations de situations entraînant des pertes de confiance, voire des trahisons. Pour certains extraits, nous avons remarqué que seul le contexte nous avait conduit à rejeter la mise en évidence d'une Loi. Enfin, les extraits classés « plein sujet » ont parfaitement répondu à nos attentes et permis de mettre clairement en évidence treize Lois de Greene sur les vingt que nous avons développées lors de leur examen. L'analyse de ces extraits nous a aussi offert de compléter la liste en ajoutant deux Lois supplémentaires qui avaient été écartées.

L'examen des situations de chaque extrait classé plein sujet a permis d'identifier une nouvelle situation que nous avons qualifiée d'observée. Elle est présente dans près d'un extrait sur quatre et constitue un élément nouveau dans la mesure où l'étude théorique annonçait des situations d'intelligence économique pratiquée et subie.

Le balisage distingue deux chemins. Le premier, basé sur la thématique de l'emploi et son environnement, fournit rapidement des informations utiles. Le second nécessite une étude plus fine du type de stratégie à relever afin de déterminer la thématique qui sera la plus adaptée. Pour ces dernières, les thématiques étant reliées au contrat psychologique, il conviendrait de s'interroger sur l'existence d'un lien entre un type de contrat psychologique et des stratégies adaptées.

L'exploitation des entretiens a fourni les résultats escomptés en matière de Lois et pour identifier une nouvelle situation d'intelligence économique ainsi que des pistes pour de nouvelles études.

---

<sup>199</sup> Plein sujet, effet de bord, hors sujet.

## Conclusion de la partie II :

Dans cette partie, nous avons cherché à montrer que nous pouvions apporter une réponse à la question de recherche suivante :

*les effets des stratégies déployées au sein des organisations permettent-ils de relever une intelligence économique interne ?*

Dans un premier temps, nous avons expliqué la difficulté pour apporter une réponse à cette question. Puis, à partir de l'idée des signatures, nous avons montré tout l'intérêt qu'elles pouvaient avoir pour cette recherche.

Dans un deuxième temps, nous avons élaboré un chemin qui relie les stratégies répondant à la définition de l'intelligence économique aux éléments à rechercher. Nous avons appliqué ce chemin à l'ouvrage de Greene à partir duquel nous avons établi la liste des Lois retenues et des éléments à rechercher, c'est-à-dire les signatures de l'utilisation d'une Loi.

Dans un troisième temps, nous avons exploité une série d'entretiens et montré qu'un certain nombre de Lois étaient présentes.

A ce stade, nous pouvons écrire que l'ensemble du processus a atteint son terme avec succès. Nous avons pu montrer que l'idée de l'utilisation des signatures liées aux stratégies de type intelligence économique est parfaitement actionnable pour mettre en évidence l'intelligence économique interne. Le nombre de Lois identifiées par rapport aux Lois retenues conforte cette idée, mais indique aussi que le choix de l'ouvrage de Greene était bien approprié pour étayer ce travail.

Parallèlement à la réponse à notre question de recherche, des éléments nouveaux sont apparus. Le premier est l'identification d'une nouvelle situation : l'intelligence économique souhaitée. Le second est lié à la compréhension du lien qui peut exister entre une thématique correspondant à un contrat psychologique et une Loi correspondant à une stratégie.

Après avoir cheminé de la question de recherche aux résultats obtenus, il nous faut maintenant nous interroger sur l'ensemble de la démarche. C'est l'objet de notre conclusion générale.

## CONCLUSION GENERALE

*Je vais répondre à une question qui, au fond de la salle, ne m'a pas été posée.*

*Charles de Gaulle<sup>200</sup>*

A l'issue de l'étude empirique, il convient maintenant de relier nos résultats à l'étude théorique. Après avoir répondu à la question de recherche, nous présenterons les principaux résultats obtenus ainsi que les points intéressants que nous avons relevés. Ensuite, nous nous interrogerons sur les limites de notre travail avant d'indiquer les voies de recherches qui nous paraissent prometteuses.

Dans la partie II, nous avons apporté un début de preuve en montrant que les Lois étaient présentes dans les propos tenus par les personnes interrogées. Il convient maintenant d'examiner en quoi la présence de ces Lois est une réponse à la question de recherche, puis de poursuivre en énumérant les points qui ont retenu notre attention. Nous terminons en nous interrogeant sur les limites de notre travail.

Lors de la conclusion de la deuxième partie, nous avons montré la présence des Lois de Greene dans les entretiens réalisés. Nous souhaitons maintenant effectuer la liaison entre notre question recherche et les résultats obtenus. Nous indiquons ensuite des points particuliers apparus lors de l'analyse des données collectées.

---

<sup>200</sup> Phrase prononcée lors de l'une de ses conférences de presse.

### La question de recherche et les résultats :

Avant de faire le lien entre la question de recherche et les résultats, nous rappelons les éléments de départ de notre travail.

La question de recherche a été libellée comme suit :

*les effets des stratégies déployées au sein des organisations permettent-ils de relever une intelligence économique interne ?*

Pour répondre à cette question, nous avons suivi un long processus qui nous a conduit à parcourir l'enchaînement suivant<sup>201</sup> :

stratégie <=> loi <=> conséquence(s) <=> signature(s).

Dans un premier temps, en partant des stratégies pour aller vers les signatures, nous avons identifié vingt Lois dont les conséquences nous ont fourni les signatures à rechercher.

Dans un deuxième temps, l'analyse des entretiens nous a permis de suivre l'enchaînement en partant des signatures pour aller vers les Lois qui correspondent à des stratégies. Nous avons ainsi mis en évidence treize Lois et retenu deux autres écartées auparavant. Le nombre d'occurrences de ces quinze Lois est de quarante-trois et nous les avons identifiées dans des extraits qui répondaient aux critères d'une situation d'intelligence économique. Dans tous les cas, ce sont les effets des Lois que nous avons recherchés.

Le parcours de cet enchaînement dans les deux sens et dans des conditions précises, permet d'affirmer que nous avons mis en évidence les effets des stratégies déployées au sein des organisations dans un cadre d'intelligence économique. La réponse à notre question de recherche est donc positive.

Nous formulons notre résultat de la manière suivante :

**Les effets des stratégies déployées au sein des organisations mettent en relief l'intelligence économique interne.**

---

<sup>201</sup> Partie II, Chapitre I, Section II, Paragraphe 5.

Dans le chapitre I de la partie I, nous avons fait référence à l'article de Levet et Paturel<sup>202</sup> qui rapportent le résultat d'un travail collectif suggérant que l'intelligence économique peut être externe et interne.

**Seize ans plus tard, nous pouvons soutenir que l'intelligence économique présente bien deux facettes : une externe et une interne.**

Des résultats non attendus :

L'analyse des extraits aboutit aussi à une situation d'intelligence économique qui n'avait pas été décrite dans l'étude théorique et soulève la question d'une liaison éventuelle entre stratégie et contrat psychologique.

Lors de l'étude théorique, nous avons vu qu'un acteur pouvait être dans une situation où soit il pratiquait, soit il subissait une action d'intelligence économique. L'analyse des extraits a révélé que plusieurs acteurs avaient été dans la situation d'observer des actions de type intelligence économique.

A notre connaissance, cette situation d'intelligence économique observée est nouvelle.

En répartissant les Lois en fonction des thématiques, nous avons remarqué qu'il pouvait y avoir un rapport entre la présence d'une Loi et une thématique donnée. Or, lorsque nous avons déterminé les thématiques, nous nous sommes appuyé sur les contrats psychologiques. Par conséquent, il existe un lien fort entre la thématique et les contrats psychologiques qui la composent.

Nous en déduisons qu'il existe peut-être un lien entre les contrats psychologiques regroupés sous une thématique et un type de stratégie.

Les points particuliers méritant une attention :

Si l'examen des résultats donne une réponse positive à la question de recherche et dégage des conclusions annexes, il met également en avant des points qui ne sont pas des résultats, mais qui méritent d'être pris en considération.

---

<sup>202</sup> Levet et Paturel, (1999).

Au cours de l'analyse des entretiens, nous avons remarqué une distorsion entre le langage guerrier des stratégies et celui utilisé par les répondants. Ainsi, le mot ennemi est-il souvent rejeté si nous posons une question en employant ce terme alors que les propos font bien référence à des adversaires de cette nature. Cela traduit la volonté des acteurs de ne pas paraître dans la confrontation même si, en réalité, des combats sont livrés.

Pour l'avenir, nous recommandons d'adapter les mots utilisés dans la formulation des stratégies pour tenir compte de l'état d'esprit des répondants, sans toutefois tomber dans l'angélisme.

Pendant les entretiens, nous n'avons jamais entendu prononcer le terme intelligence économique par les répondants. Pourtant, nous avons montré qu'ils pratiquaient, subissaient ou observaient des actions de type intelligence économique.

Sans vouloir paraphraser Molière et son Monsieur Jourdain, quasiment tous font de l'intelligence économique sans le savoir.

Lorsque nous avons expliqué notre travail, nous avons eu le sentiment, quel que soit le niveau de responsabilité, que l'intelligence économique n'était pas à leur portée. Pour eux, elle appartient à un autre univers, celui de l'Etat ou éventuellement des multinationales.

Nous avons observé un écart important entre l'image de l'intelligence économique et sa réalité.

Au fur et à mesure de l'exploitation des entretiens, nous avons vu apparaître des éléments relatifs à la confiance. Nous les avons signalés dans les retranscriptions, mais nous ne les avons pas exploités, car ils sortent du champ de l'étude. Pourtant, ils sont révélateurs de situations où la confiance est altérée et annoncent souvent les réactions des répondants sous une forme d'action de type intelligence économique. Nous avons en outre identifié des situations de trahison.

Ces éléments observés sur la confiance qui, indirectement, sont reliés, à l'intelligence économique interne, nous confortent dans l'idée que l'altération de la confiance et, surtout, la trahison sont deux points qui expliquent ce que nous avons observé.

Nous sommes convaincu que, plus que la confiance, c'est la trahison qu'il faut étudier pour comprendre les mécanismes qui conduisent à des actions de type intelligence économique interne.

Au fil des entretiens, il est apparu que les syndicats prenaient une place particulière dans ce travail. En effet, sans entrer dans leurs différents rôles, nous avons vu qu'ils fournissaient beaucoup d'informations aux salariés et étaient aussi les interlocuteurs privilégiés des directions. Mais nous avons noté qu'ils pratiquaient à leur profit des actions d'intelligence économique interne. Si cette pratique n'est pas condamnable en soi, elle interroge, cependant, sur les rapports complexes qu'entretiennent les syndicats avec leurs membres.

De par leurs positions particulières, mais aussi leurs communications très contrôlées, il est difficile d'aborder la question de la pratique de l'intelligence économique interne par les syndicats. Une piste pourrait être l'étude des documents émis par les syndicats.

L'examen des résultats donne une réponse positive à notre question de recherche et met l'accent sur des points importants qui sont apparus au fil du travail. Si l'identification d'une nouvelle situation est un résultat, d'autres comme la relation entre stratégie et contrat psychologique, l'importance des termes ou la place de l'intelligence économique fournissent des pistes de réflexions futures.

#### Les limites de ce travail :

Savoir se retourner et examiner le chemin parcouru pour y rechercher les moments où nous avons faibli est un acte difficile, mais nécessaire. Nous abordons ici les limites de notre travail sous l'angle théorique, puis empirique.

Les limites théoriques de notre travail sont à rechercher dans la définition des éléments que sont la confiance, l'éthique et la stratégie.

Pour la confiance, le recours à l'ouvrage « Le contrat de défiance » de Marzano<sup>203</sup> réduit le point de vue que nous aurions pu avoir de la confiance. Nous objecterons, cependant, que notre choix est guidé par une volonté d'obtenir un point de vue nous permettant de comprendre correctement les mécanismes d'altération de la confiance et, en particulier, le

---

<sup>203</sup> Marzano, (2010).

risque de trahison. A notre avis, la vision d'une philosophe est un plus, même si le côté conceptuel nous éloigne des sciences de gestion.

Pour l'éthique et la stratégie, nous avons réduit notre champ de recherche pour sélectionner une définition. Nous convenons que celles-ci auraient pu être plus approfondies.

Les limites empiriques sont, d'abord, le choix d'avoir limité les stratégies envisageables en ne retenant que l'ouvrage de Greene<sup>204</sup>, ensuite, d'utiliser un échantillon de convenance et, enfin, de ne pas avoir conforté, sur le plan théorique, la façon dont les analyses sont menées.

Le choix de l'ouvrage de Greene<sup>205</sup> est un acte réfléchi et expliqué. Cependant, il est clair qu'il restreint l'éventail des stratégies susceptibles d'être mises en œuvre.

Pour notre terrain, nous avons volontairement fait appel à un échantillon de convenance. Il est clair que si sa taille et sa composition avaient été plus importantes et mieux ciblées (entreprise, administration, employé, cadre, dirigeant), cela aurait accru la solidité des résultats. Nous en convenons parfaitement, mais la nature même du sujet rend difficile le recrutement de répondants. Nous pensons que l'augmentation de l'échantillon est possible, mais il faudra alors sortir du cadre d'une thèse et envisager le travail en équipe pluridisciplinaire par exemple.

Le cadre de l'analyse aurait pu être conforté en donnant plus de références théoriques. Nous aurions pu mieux argumenter la validité de nos analyses des extraits. A notre avis, cela ne remet pas en cause les résultats, mais nous convenons que cela les aurait renforcés.

Les limites observées sur le plan théorique comme sur le plan empirique sont liées à des choix. Nous retenons que si nous avions mieux pris en compte certains points touchant la taille et la composition de l'échantillon, nous aurions pu renforcer encore plus la validité de nos résultats.

Nous avons répondu à la question de recherche et listé les points importants que nous avons identifiés au cours de l'analyse des données. Certains, comme le rôle des syndicats ou l'importance de la trahison, constituent des points qui méritent une réflexion supplémentaire.

---

<sup>204</sup> Greene, (2010).

<sup>205</sup> Greene, (2010).

Nous avons aussi cherché à connaître les limites de notre travail et avons indiqué ce qui nous aurait permis de renforcer la robustesse de nos résultats.

Réaliser un travail d'une telle ampleur n'aurait pas de sens s'il n'y avait un intérêt autre que celui de rédiger ce document. Nous souhaitons maintenant répondre à deux questions distinctes : à qui profite cette recherche et que peut-on faire demain.

#### L'intérêt d'une telle recherche :

Pour répondre à la question : à qui profite cette recherche, nous choisissons d'examiner la question sous les trois angles de la gestion des organisations, de l'appropriation par l'individu et des propositions faites sur le plan académique.

En montrant l'existence de l'intelligence économique interne, nous avons remarqué les tensions et les manœuvres que pouvaient connaître le fonctionnement interne des organisations. Nous avons vu aussi que la trahison jouait un rôle important dans la naissance de ces tensions.

Notre travail met des mots sur une des origines des tensions observées et, surtout, qualifie des pratiques que de nombreux acteurs, académiques comme professionnels, soupçonnaient, mais pour lesquelles aucune étude, à notre connaissance, n'avait pu être réalisée.

Nous pensons que l'existence de l'intelligence économique interne va permettre d'aborder différemment les relations au sein des organisations. Cela devrait, d'une part, diminuer la part d'angélisme qui consiste à considérer l'organisation comme un lieu où les relations sont naturellement amicales et, d'autre part, de prendre conscience que l'énergie consacrée à l'intelligence économique interne est contre-productive pour l'organisation, car elle correspond à une dépense inutile des ressources. Cependant, nous nuancerons notre propos car nous avons aussi noté des cas ou des actions d'intelligence économique interne ont été effectuées pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.

En identifiant une nouvelle situation d'intelligence économique que nous avons qualifiée par le terme observée, nous introduisons une autre façon de considérer l'intelligence économique. En effet, si un acteur peut observer une action, cela veut dire qu'il voit le déroulement de l'action et, en particulier, ses effets. En poussant le raisonnement, nous pouvons dire que si

l'action a fait l'objet d'une programmation et que l'observateur est au courant des effets attendus, il mesure le décalage entre les effets désirés et attendus. Les mécanismes de contrôle deviennent alors opérants. Ainsi, la gestion des actions de type intelligence économique rejoint, au besoin de confidentialité près, les actions classiques de gestion.

A travers l'analyse des propos consignés, nous avons vu que certaines actions concernaient des individus. Ils ont inconsciemment pratiqué ou subi des actions de type intelligence économique. L'intelligence économique interne devrait leur permettre de mieux appréhender leur environnement et de mieux réagir. Elle devrait contribuer, comme pour la gestion des organisations, à apaiser les relations au sein des organisations.

Sur le plan académique, notre travail propose un référentiel éthique pour l'intelligence économique adapté à une entité, discute le lien entre intelligence économique et guerre économique, met en œuvre l'utilisation des signatures et montre l'existence de la situation d'intelligence économique observée.

A partir du modèle de G. Verna<sup>206</sup> et en l'adossant à l'intelligence économique, nous avons bâti un nouveau modèle qui schématise une entité et ses différents niveaux de vigilance en fonction de la légitimité et de la légalité des actions, tant sur le plan offensif que sur le plan défensif.

Comme tout modèle, il est utilisé à des fins didactiques. Il visualise une entité et positionne les actions, mais aussi, en juxtaposant deux modèles, montre les relations possibles entre deux entités.

En établissant un modèle des relations entre deux acteurs pour les états de paix, crise et guerre, nous avons vu que le passage d'un état à un autre se caractérisait par un changement de référentiel éthique. Nous obtenons ainsi une forme d'indépendance de l'intelligence économique en reportant sur le référentiel éthique les changements liés aux états de paix, crise et guerre.

Cette vision offre la possibilité de mieux comprendre le débat entre les tenants de la guerre économique et ceux de l'intelligence économique.

---

<sup>206</sup> Verna, (1999).

En utilisant les signatures pour repérer les Lois de Greene, nous avons noté qu'il était possible d'employer cette technique. Nous avons décrit et respecté un processus complet en partant des Lois, qui aboutit à leurs signatures dans un contexte précis, puis, à l'inverse, montre que ces signatures sont présentes, témoignant ainsi de l'utilisation des Lois. Ce processus que nous avons appelé chemin, est parfaitement réutilisable pour une autre application nécessitant l'utilisation des signatures.

Si les signaux faibles sont aujourd'hui souvent utilisés en sciences de gestion, il n'y a pas eu, à notre connaissance, de mise en œuvre de la technique des signatures.

Parmi les résultats obtenus, nous avons indiqué, au début de la conclusion générale, l'emploi possible en intelligence économique de la situation d'intelligence économique observée. Nous la rappelons ici, car non prévue lors de l'étude théorique, son identification et sa présence constituent, à notre avis, un apport académique.

L'intelligence économique interne constatée a mis des mots sur une situation perçue, mais non décrite et offre à l'ensemble des acteurs de mieux prendre en compte ses actions.

L'étude théorique aboutit à un référentiel éthique pour l'intelligence économique, adapté à une entité, et propose un lien entre intelligence économique et guerre économique.

L'étude empirique s'est fondée notamment sur la technique des signatures et a constaté la situation d'intelligence économique observée.

#### Les perspectives de recherches suggérées :

La fin de notre document ne signifie pas la fin du sujet et du débat... C'est pourquoi nous souhaitons indiquer ce qui, à notre avis, peut constituer des voies de recherche.

Nous scindons notre propos de façon classique en différenciant le plan théorique et le plan empirique.

Sur le plan théorique, deux pistes de recherches nous paraissent intéressantes.

La première est de revisiter les thèmes qui gravitent autour de la confiance. L'ouvrage de Marzano<sup>207</sup> cite la trahison mais aussi la non-confiance et la défiance qui sont indépendantes de la notion de confiance. Nous avons analysé, au cours de l'étude empirique, des cas où la trahison était présente et jouait un rôle dans le déroulé des événements. A partir des éléments cités, il serait intéressant d'examiner comment elle altère la notion de confiance et quels rôles elle joue dans la mise en œuvre de l'intelligence économique interne.

La seconde piste de recherche envisageable concerne le lien que nous avons observé, sans pouvoir le préciser, entre le type de contrat psychologique et un type de stratégie. Nous émettons l'idée de l'existence de ce lien. Sa mise en relief éclairerait d'une façon différente le choix des stratégies à appliquer et permettrait de mieux adapter l'action d'intelligence économique retenue.

Deux pistes de recherches sont à relever sur le plan empirique.

La première concerne la taille et la constitution de l'échantillon. Il serait intéressant d'augmenter l'échantillon pour mieux asseoir les résultats. Toutefois, pour éviter la dispersion, nous recommandons de ne garder que la thématique de l'emploi et son environnement afin d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum de moyens à connotation exploratoire.

La seconde piste consiste en la réalisation d'une étude quantitative. Lors de notre travail, nous n'avons pas réussi à isoler des éléments qui auraient pu faire l'objet d'une telle étude. Il serait intéressant, maintenant que l'étude qualitative est réalisée, de réexaminer ce point et de chercher les éléments qui pourraient faire l'objet d'un questionnaire.

Nous avons évoqué ce qui, à nos yeux, faisait l'intérêt de notre travail tant sur le plan de la gestion des organisations que sur le plan académique. Puis, nous avons indiqué quelles sont les voies de recherche qui nous paraissent intéressantes pour continuer le travail entrepris.

---

<sup>207</sup> Marzano, (2010).

En définitive, nous retenons que la réponse à la question de recherche n'est pas l'unique résultat et que même si le déroulement des études théorique et empirique est perfectible, elles fournissent néanmoins des résultats actionnables comme le référentiel éthique et des voies de recherches comme l'étude des thèmes qui accompagnent la confiance, notamment la trahison.

Si notre travail suscite des débats et des vocations pour le poursuivre, nous aurons aussi atteint un autre but de notre investigation : motiver la communauté des chercheurs pour continuer les travaux sur l'intelligence économique et plus, spécialement, sur l'intelligence économique interne, thème peu mobilisateur des énergies jusqu'ici.

## EPILOGUE

*Te raconter enfin  
Qu'il faut aimer la vie et l'aimer même si  
Le temps est assassin et emporte avec lui  
Les rires des enfants et les Mistral gagnants*

*Renaud<sup>208</sup>*

Fin de parcours !

Ce fut une belle aventure, pleine de rencontres, de découvertes. Etre doctorant est un beau métier mais heureusement qu'il a une fin !

En évoquant le travail de thèse, je disais parfois à mes camarades de galère, en référence à l'architecture : nous imaginons une cathédrale, nous dressons les plans d'une église et nous livrons une chapelle en espérant que ce ne soit pas un oratoire !

Mais la thèse, c'est aussi le temps qui passe. Je pense aujourd'hui à ceux qui m'ont quitté et j'espère que de là où ils se trouvent, ils sauront que le travail qu'ils avaient vu commencer a abouti.

Chaque doctorant souhaite apporter sa pierre à la pyramide de la connaissance. Pour ma part, ce sera un grain de sable. J'aime l'idée du grain de sable dans une mécanique de précision ...

Demain, j'irai dans un endroit que je connais bien. Assis sur un muret, j'aurai devant moi la mer d'Iroise avec l'île d'Ouessant à l'horizon et l'île de Molène sur ma gauche. Je pourrai observer le mouvement de la mer et le vol des oiseaux. J'y retrouverai l'enfant qui, en haut des dunes d'une station balnéaire des Landes, contemplait l'horizon et voulait voir l'Amérique.

Cela ne durera qu'un temps ...

---

<sup>208</sup> Extrait de la chanson Mistral gagnant, (<http://www.paroles-musique.com>).

## BIBLIOGRAPHIE

ALBER, Alex, 2010. Voir le son : réflexions sur le traitement des entretiens enregistrés dans le logiciel Sonal. In : *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie* [en ligne]. 7 juillet 2010. n° 5. [Consulté le 19 décembre 2013]. Disponible à l'adresse : <http://socio-logos.revues.org/2482>.

ANDREELLI, F. et MOSBAH, H., 2014. IRM fonctionnelle cérébrale : les principes. In : *Médecine des Maladies Métaboliques*. février 2014. Vol. 8, n° 1, p. 13-19. DOI 10.1016/S1957-2557(14)70677-7.

BERNOUX, Philippe, 1999. *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. 5. éd, rev. et corr. Paris : Éd. du Seuil. Points, 180. ISBN 978-2-02-011570-4.

BORNAREL, Frédéric, 2007. La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. In : *Revue française de gestion*. 2007. Vol. n° 175, n° 6, p. 95-109. DOI 10.3166/rfg.175.95-110.

BOULOT, Franck, VIOLLE, Didier, CANOY, Frederick et CORNARDEAU, Didier, 2005. *La guerre de l'information ou L'éloge de la paranoïa : plus de 500 faits réels pour apprendre à maîtriser l'information*. Paris, France : Publibook. ISBN 2-7483-0904-9.

BREILLAT, Jacques, 2009. L'Intelligence économique à l'épreuve de la déontologie | Intelligence économique, Information et Influence.... In : [en ligne]. 2009. [Consulté le 15 avril 2015]. Disponible à l'adresse : <http://jacques.breillat.fr/concepts/intelligence-economique-deontologie>.

CARAYON, Bernard, 2003. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. Paris, France : la Documentation française. ISBN 2-11-005491-3.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, 1996. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éd. du Seuil. Collection Points Série Essais, 248. ISBN 978-2-02-018220-1.

D2IE, 2012. *Guide de l'intelligence économique pour la recherche* [en ligne]. 15 mars 2012. S.I. : DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE. [Consulté le 17 décembre 2012]. Disponible à l'adresse : [http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/scie/2012\\_03\\_15\\_Guide\\_IE\\_de\\_1\\_a\\_recherche\\_D2IE.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/scie/2012_03_15_Guide_IE_de_1_a_recherche_D2IE.pdf).

Éric Rouzeau

DE BRY, Françoise et GALINDO, Géraldine, 2005. L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie. In : *16e Conférence de l'AGRH* [en ligne]. Paris Dauphine : s.n. septembre 2005. Disponible à l'adresse : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005de-bry-galindo049.pdf>.

DE BRY, Françoise et GALINDO, Géraldine, 2007. Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : l'exemple des biotechnologies. In : *Revue de l'organisation responsable*. février 2007. Vol. 2, n° 1, p. 34-50. DOI 10.3917/ror.021.0034.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, DES ETUDES ET DE LA PROSPECTIVE, 2010. *Manuel de formation en intelligence économique en Algérie* [en ligne]. septembre 2010. S.l. : Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. [Consulté le 8 juillet 2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/manuel\\_de\\_formation.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/manuel_de_formation.pdf).

DIVARD, Ronan, 2013. Comprendre les comportements non éthiques du consommateur : les apports de la théorie de la neutralisation. In : *Management & Avenir*. 1 mai 2013. Vol. N° 60, n° 2, p. 53-73. DOI 10.3917/mav.060.0053.

FONTANEL, Maxence et FONTANEL, Jacques, 2013. L'intelligence économique, une activité d'intérêt publique et privé. In : LÉVY-TADJINE, Thierry et SU, Zhan, *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux : ouvrage en l'honneur de Robert Paturel*. Paris, France : l'Harmattan, DL 2013. ISBN 978-2-336-30240-9.

GAVARD-PERRET, Marie-Laure et AUBERT, Benoît, 2008. *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson education. ISBN 978-2-7440-7241-3.

GENARD, Jean Louis, 2009. Le contexte de l'irruption du référentiel éthique dans la question du travail. In : *L'éthique au travail* [en ligne]. S.l. : s.n. Éthique publique, hors-série, ISSN 1717-1059. p. 15-34. [Consulté le 8 mars 2013]. ISBN 978-2-89578-177-6. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/2013/ULB-DIPOT:oai:dipot.ulb.ac.be:2013/48489>.

GLOAGUEN, Philippe et DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, D2IE, 2014. *Le guide de l'intelligence économique. Édition 2014* [en ligne]. Paris : HACHETTE. ISBN 301-00-00-03-62-96. Disponible à l'adresse : [http://www.orientation-paysdelaloire.fr/mediatheque/index.php?lvl=notice\\_display&id=42817](http://www.orientation-paysdelaloire.fr/mediatheque/index.php?lvl=notice_display&id=42817).

GRATACAP, Anne et LE FLANCHEC, Alice, 2011. *La confiance en gestion : Un regard pluridisciplinaire* [en ligne]. S.l. : De Boeck Supérieur. ISBN 2-8041-6311-3. Disponible à l'adresse : <http://books.google.com/books?id=NYdLYgEACAAJ&pgis=1>.

GREENE, Robert, 2010. *Stratégie : les 33 lois de la guerre*. Paris, France : LEDUC.S. ISBN 978-2-84899-404-8.

HARBULOT, Christian et BAUMARD, Philippe, 1997. Perspective historique de l'intelligence économique. In : *Intelligence Economique*. 1997. Vol. 1, p. 1-17.

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement des organisations : une réponse par les Lois de Greene

JUILLET, Alain, 2005. *Référentiel de formation en intelligence économique*. 2005. S.l. : SGDN.

LARIVET, Sophie, 2001. Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité. In : *10th Conference of AIMS, Laval, Quebec Larivet S. & Brouard F.(2007). Faire de l 'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations, Market Management*. S.l. : s.n. 2001. p. 5–25.

LARIVET, Sophie, 2006. L'intelligence économique : un concept managérial. In : *Market Management*. 2006. Vol. 6, n° 3, p. 22. DOI 10.3917/mama.033.0022.

LEVET, Jean-Louis, 2001. *L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*. Paris, France : Economica. ISBN 2-7178-4278-0.

LEVET, Jean-Louis et PATUREL, Robert, 1996. L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique. In : *Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Lille : AIMS. 1996.

LEVET, Jean-Louis et PATUREL, Robert, 1999. Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique. In : *Revue d'Intelligence Economique*. 1999. Vol. 5, p. 50-67.

LOILIER, Thomas et TELLIER, Albéric (éd.), 2007. *Les grands auteurs en stratégie*. Mondeville, France : EMS-management & société. ISBN 978-2-84769-084-2.

LOPSSI 2, 2011. *LOI n° 2011-267 du 14 mars 2011 d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure*. 14 mars 2011. S.l. : s.n.

LOPSI 1, 2002. *Loi n° 2002-1094 du 29 août 2002 d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure*. 29 août 2002. S.l. : s.n.

LORENZ, Edward, 2001. Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique. In : *Réseaux*. 2001. Vol. 4, n° 108, p. 63-85. DOI 10.3917/res.108.0063.

MARCON, Christian, 2014. *La recherche française en intelligence économique: bilan et perspectives*. Paris, France : l'Harmattan, DL 2014. ISBN 978-2-343-03301-3.

MARCON, Christian et MOINET, Nicolas, 2006. *L'intelligence économique*. Paris, France : Dunod. ISBN 2-10-049634-4.

MARTRE, Henri, 1994. *Rapport du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises »*. Paris, France : la Documentation française. ISBN 2-11-003102-6.

MARZANO, Michela, 2009. Qu'est-ce que la confiance ? In : *Études*. 28 décembre 2009. Vol. Tome 412, n° 1, p. 53-63.

MARZANO, Michela, 2010. *Le contrat de défiance*. Paris, France : B. Grasset. ISBN 978-2-246-75851-8.

MATHON, Claude, AFFRES, Laurence, BREITNER, Stéphane, CHABOUD, Christophe, D'ESTAINOT, Raoul, FEVRIER, Rémy, LASTOURS (DE), Sophie, LOUVIER, Jacques, POURQUERY DE BOISSERIN, Vincent, RICHARD, Bertrand, SAUVALERE, Vincent et VENIN, Jean-Philippe, 2003. RAPPORT DU G.D.S. N°1 : *Entreprises et intelligence économique, quel rôle pour la puissance publique ?* [en ligne]. IHESI – 14ème session nationale d'étude. INSTITUT DES HAUTES ETUDES DE LA SECURITE INTERIEURE DEPARTEMENT FORMATION. Disponible à l'adresse : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.161.4970&rep=rep1&type=pdf>.

MERCIER, Samuel, 2004. *L'éthique dans les entreprises*. Paris, France : la Découverte. Repères (Maspero), ISSN 0993-7625 ; 263. ISBN 2-7071-4224-7.

MERCIER, Samuel, 2010. Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? In : *Management & Avenir*. 28 mai 2010. Vol. 33, n° 3, p. 142-156.

MILES, Matthew B et HUBERMAN, A. Michael, 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles; [Paris] : De Boeck université. ISBN 978-2-7445-0090-9.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce et LAMPEL, Joseph, 2009. *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, France : Pearson, impr. 2009. ISBN 978-2-7440-7415-8.

MOKADDEM, Sarah, 2012. *La Rupture du contrat psychologique : ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés au travail- Cas d'un Grand Groupe Français*. [en ligne]. S.l. : Paris 13. [Consulté le 3 décembre 2013]. Disponible à l'adresse : <http://www.theses.fr/s78697>.

NICOLAS, Laura, 2013. Encodage et analyse de données qualitatives. In : <http://www.adjectif.net/spip> [en ligne]. 8 juillet 2013. [Consulté le 19 décembre 2013]. Disponible à l'adresse : <http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article243&lang=fr>.

PAILLÉ, Pierre et MUCCHIELLI, Alex, 2012. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : A. Colin. ISBN 978-2-200-24904-5.

PATUREL, Robert et RICHOMME-HUET, Katia, 2010. Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA. In : *5ème Rencontre Artisanat – Recherche «Entreprendre dans l'Artisanat : quel(s) défi(s) ? »*. Université de Montpellier 1, ERFI : s.n. 15 juin 2010.

PITELET, Didier, 2012. *Le prix de la confiance : une révolution humaine au cœur de l'entreprise*. Paris, France : Eyrolles, DL 2012. ISBN 978-2-212-55551-6.

REITTER, Roland et RAMANANTSOA, Bernard, 2012. *Confiance et défiance dans les organisations*. Paris, France : Economica. Gestion - Economica, ISSN 0296-1997. ISBN 978-2-7178-6151-8.

ROSSANO, Maryline, CHATILLON, Emmanuel Abord de et DESMARAIS, Céline, 2015. Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. In : *Revue de gestion des ressources humaines*. 24 mars 2015. Vol. N° 95, n° 1, p. 58-77.

Éric Rouzeau

SCIE, 2015. Service de Coordination à l'Intelligence Economique | Le portail des ministères économiques et financiers. In : [en ligne]. 2015. [Consulté le 26 mars 2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.economie.gouv.fr/scie>.

SEBA, Drifa, 2003. *MERISE : concepts et mise en œuvre*. Nantes, France : Éd. ENI. Ressources informatiques (Nantes). ISBN 2-7460-2125-0.

TABATONI, Pierre et JARNIOU, Pierre, 1975. *Les systèmes de gestion : politiques et structures*. Paris, France : Presses universitaires de France, impr. 1975.

TARDIEU, Hubert, ROCHFELD, Arnold, COLLETTI, René et LESOURNE, Jacques, 1987. *La méthode Merise*. Paris, France : Éd. d'Organisation. ISBN 2-7081-0709-7.

THIÉTART, Raymond-Alain et XUEREB, Jean-Marc, 2009. *Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre*. Paris, France : Dunod. ISBN 978-2-10-052525-6.

VERNA, Gérard, 1999. Les mafieux... et les autres : la légalité en question. In : *L'Enfer des mafias*. Condé-sur-Noireau, France, France : Ed. Corlet. ISBN 2-85480-924-6.

## BIBLIOGRAPHIE (SARAH MOKADDEM)

CAVANAUGH M.A. et NOE R.A. (1999), Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract, *Journal of the Organizational Behavior*, vol. 20, 323-340.

COYLE-SHAPIRO J.A.-M. (2002), A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, n° 23,p. 927-946.

De VOS A., BUYENS D. et SCHALK R. (2003), Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*, n° 24, 537-559.

HERRIOT P., MANNING, W.E.G. et KIDD, J.M. (1997), The content of the psychological contract, *British Journal of Management*, vol. 8, p.151-162.

KICKUL J. et LESTER S.W. (2001), Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior, *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, n°2, p.191-217.

KICKUL J.R. (2001a), Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business, *Journal of small Business Management*, vol. 39, p. 320-335.

KICKUL J.R. (2001b), When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment, *Journal of Business Ethics*, vol. 29, p.289-30

KICKUL J.R., NEUMAN G., PARKER C. et FINKL J. (2001), Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and a citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 13, p. 77-93.

KOTTER J.P. (1973), The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, vol. 15, n°3, p. 91-99.

LESTER S.W. et KICKUL J. (2001), Psychological contract in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations, *Human Resource Planning*, vol. 24, n°2, p.10-21.

ROBINSON S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.

ROBINSON S.L., KRAATZ, M. S. et ROUSSEAU D. M. (1994), Changing Obligation and the psychological contract: A longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°1, p. 137-152.

ROEHLING M.V., CAVANAUGH M.A., MOYNIHAN L.M. et BOSWELL W.R. (2000), The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures, *Human Resource Management*, vol. 39, n°4, p. 305-320.

ROUSSEAU D. M. et TIJORIWALA S. A. (1998), Assessing psychological contract: Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 679-695.

ROUSSEAU D.M. (1990), New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389- 400.

STURGES J., CONWAY N., GUEST D. et LIEFOOGHE A. (2005), Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 821-838.

SUTTON G. et GRIFFIN M. A. (2004), Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, p. 493-514.

TURNLEY W. H. et FELDMAN D. C. (2000), Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 25-42.

TURNLEY W. H., BOLINO M. C., Lester S. W. et Bloodgood J. M. (2003), The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, vol. 29, p. 187-206.

## TABLE DES ABREVIATIONS

AFDIE : Association Française de Développement de l'Intelligence Economique

ATILF : Analyse et Traitement Informatique de la Langue Française

CE : Comité d'entreprise

CEPOD : Centre d'Etudes Politiques pour le Développement (Sénégal)

CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

D2IE : Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique

ECG : Ecole de Commerce et de Gestion (Côte d'Ivoire)

GDS : Groupe de Diagnostic Stratégique

IE : intelligence économique

IHESI : Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure

INHESJ : Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice

IRMf : Imagerie par Résonance Magnétique fonctionnelle

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

SGDN : Secrétariat Général de la Défense Nationale

SGDSN : Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale

SYNFIE : Syndicat Français de l'Intelligence Economique

TLFi : Trésor de la Langue Française informatisé

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement  
des organisations : une réponse par les Lois de Greene

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Architecture des trois niveaux d'abstraction (d'après Tardieu et al., 1987, p42) .	35
Tableau 2 : Synthèse des éléments observés par domaine et sous domaines (auteur) .	54
Tableau 3 : Eléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique) (Mokaddem, 2012, p. 85) .	60
Tableau 4 : Engagements de l'employeur (Mokaddem, 2012, p. 81) et références .	64
Tableau 5 : Engagements de l'employé (Mokaddem, 2012, p. 83) et références .	66
Tableau 6 : Tableau récapitulatif des thèmes et engagements économiques de l'employeur (adapté de S. Mokaddem) .	69
Tableau 7 : Tableau récapitulatif par thème des engagements économiques de l'employé classés conséquences économiques probables (auteur) .	71
Tableau 8 : Tableau récapitulatif par thème des engagements économiques de l'employé classés conséquences économiques inexistantes (auteur) .	71
Tableau 9 : Tableau récapitulatif des thèmes et engagements économiques de l'employé (adapté de S. Mokaddem) .	72
Tableau 10 : Eléments constitutifs des temps (auteur) .	107
Tableau 11 : Besoin d'intelligence en fonction du statut de l'acteur (auteur) .	109
Tableau 12 : Exemple de tableau vierge pour l'analyse des Lois (auteur) .	133
Tableau 13 : Tableau d'analyse de la Loi 15 (auteur) .	134
Tableau 14 : Liste des éléments à rechercher (auteur) .	137
Tableau 15 : Tableau récapitulatif des éléments relatifs aux répondants (auteur) .	148
Tableau 16 : Durée et nombre d'extraits par thématiques (auteur) .	153
Tableau 17 : Durée et nombre d'extraits par classification (auteur) .	154
Tableau 18 : Répartition des « hors sujet » par thématique (auteur) .	156
Tableau 19 : Répartition des « effet de bord » par thématique (auteur) .	157
Tableau 20 : Répartition par Loi des extraits qualifiés « plein sujet » (auteur) .	163
Tableau 21 : Comparaison entre la liste de Lois à rechercher et la liste des lois identifiées (auteur) .	204
Tableau 22 : Occurrence des Lois dans l'ensemble des extraits « plein sujet » (auteur) .	206
Tableau 23 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique de l'emploi et son environnement (auteur) .	211
Tableau 24 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique de l'emploi et son environnement (auteur) .	212
Tableau 25 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique accessoires de rémunération (auteur) .	213
Tableau 26 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique accessoires de rémunération (auteur) .	214
Tableau 27 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique formation et développement des compétences (auteur) .	214

Tableau 28 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique accessoires de rémunération (auteur). .....	215
Tableau 29 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique développement de carrière (auteur).....	215
Tableau 30 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique développement de carrière (auteur).....	216
Tableau 31 : Répartition par classification de la durée des entretiens et du nombre d'extraits associés pour la thématique loyauté (auteur). .....	216
Tableau 32 : Répartition par partie des Lois mises en évidence pour la thématique loyauté (auteur). .....	217

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le cycle d'abstraction pour un modèle de type « données » (auteur). .....	36
Figure 2 : Le modèle conceptuel/logique/physique ascendant (auteur). .....	37
Figure 3 : Classification des actions accomplies dans une société (d'après G. Verna, 1999)..	78
Figure 4 : La “rose des vents” des comportements (d'après G. Verna, 1999). .....	79
Figure 5 : Modèle conceptuel/logique/physique descendant (auteur). .....	83
Figure 6 : Modèle final conceptuel/logique/physique descendant (auteur). .....	96
Figure 7 : Référentiel éthique pour l'intelligence économique adapté à une entité (auteur). ..	99
Figure 8 : Action d'intelligence économique entre deux entités (auteur). .....	100
Figure 9 : Exemple de relations simples entre deux acteurs (auteur). .....	104
Figure 10 : Exemple de relations entre trois acteurs (auteur). .....	106
Figure 11 : Les différents types de coordination (auteur). .....	111
Figure 12 : Les chemins dans le modèle conceptuel/logique/physique (auteur). .....	113
Figure 13 : Des stratégies à la liste des éléments à rechercher (auteur). .....	124
Figure 14 : Temps (en %) par thématique (auteur). .....	154
Figure 15 : Temps (en %) par classification (auteur). .....	155

## LISTE DES PHOTOS

Photo 1 : Capture d'écran du site « <a href="http://www.intelligence-économique.gouv.fr">www.intelligence-économique.gouv.fr</a> » à la date du 07/04/2015.....	47
Photo 2 : Couverture du livre de Greene en anglais.....	126
Photo 3 : Couverture du livre de Greene en français. ....	126
Photo 4 : Capture d'écran de Sonal.....	153

# TABLE DES MATIERES

PROLOGUE.....	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE I : DE L'IDEE A LA THESE DEFENDUE .....	30
CHAPITRE I : UN LONG CHEMINEMENT.....	31
SECTION I : UN FAISCEAU CONVERGENT.....	31
1 ) Des signes évocateurs : .....	31
2 ) L'article fondateur : .....	32
SECTION II : UNE PREMIERE APPROCHE DE LA QUESTION DE RECHERCHE	
.....	33
1 ) Une décomposition en éléments simples : .....	33
2 ) La création d'un chemin : .....	34
3 ) Synthèse partielle : .....	38
CHAPITRE II : VERS UNE FORMALISATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	
.....	39
SECTION I : LES ELEMENTS ACADEMIQUES FONDATEURS.....	39
1 ) Le sens des mots : .....	39
2 ) L'intelligence économique : .....	40
2.1 ) International versus France : .....	40
2.2 ) Une définition temporaire de l'intelligence économique : .....	41
2.3 ) Un peu d'histoire : .....	42
2.4 ) Trois points de vue pour une définition : .....	44
2.4.1 ) L'intelligence économique et la fonction publique : .....	45
2.4.2 ) L'intelligence économique et le secteur marchand : .....	48
2.4.3 ) L'intelligence économique et le secteur académique : .....	49
2.5 ) Synthèse et choix d'une définition pour l'intelligence économique : .....	54
3 ) L'expression des liens dans l'organisation : .....	55
3.1 ) La nature des liens : .....	56
3.2 ) Le contrat psychologique : .....	57
3.2.1 ) Une définition du contrat psychologique : .....	57
3.2.2 ) La thèse de S. Mokaddem : .....	58
3.2.3 ) Choix entre ancien ou nouveau contrat psychologique : .....	59
3.2.4 ) Les tableaux de S Mokaddem : .....	61
3.2.4.1 ) Les engagements de l'employeur : .....	62
3.2.4.2 ) Les engagements de l'employé : .....	65
3.2.5 ) La dimension économique des engagements : .....	66
3.2.6 ) L'exploitation des tableaux recensant les engagements : .....	67
3.2.6.1 ) Les engagements de l'employeur : .....	67

3.2.6.2 ) Les engagements de l'employé : .....	69
3.2.7 ) Synthèse des éléments obtenus sur le contrat psychologique : .....	72
4 ) La confiance : .....	73
4.1 ) Histoire de la notion de confiance : .....	74
4.2 ) Etymologie de la confiance : .....	75
4.3 ) Définition de la confiance : .....	75
4.4 ) L'apparition du terme de contrat : .....	76
4.5 ) Synthèse des éléments obtenus sur la confiance : .....	76
5 ) L'éthique : .....	76
5.1 ) La légalité, la légitimité et l'intelligence économique : .....	77
5.2 ) Synthèse des éléments obtenus sur l'éthique : .....	81
6 ) La stratégie : .....	81
6.1 ) Un choix raisonné : .....	81
6.2 ) Synthèse des éléments obtenus sur la stratégie : .....	82
7 ) Synthèse des éléments académiques : un chemin mieux balisé : .....	83
<b>SECTION II : LES ELEMENTS ACADEMIQUES DE RUPTURE : .....</b>	<b>84</b>
1 ) L'altération de la confiance : .....	84
1.1 ) Confiance et vision économique : .....	84
1.2 ) Confiance et trahison : .....	85
1.3 ) Ebranlement de la confiance : .....	86
1.4 ) Confiance et don : .....	87
1.5 ) Confiance et contrat : .....	88
1.6 ) Synthèse des éléments obtenus sur l'altération de la confiance : .....	90
2 ) La notion de référentiel éthique pour l'intelligence économique : .....	90
3 ) Le non-respect du contrat psychologique : .....	91
4 ) Synthèse des éléments académiques de rupture : .....	92
<b>CHAPITRE III : DE LA RUPTURE A LA QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>94</b>
<b>SECTION I : DES RAISONS DE S'INQUIETER ET UNE FACON DE SE</b>	
<b>RASSURER .....</b>	<b>94</b>
1 ) Le risque de trahison du contrat psychologique : .....	94
2 ) Le lien entre la protection du contrat psychologique et l'intelligence économique : .....	95
3 ) Synthèse partielle : .....	95
<b>SECTION II : UNE REFLEXION POUR DETERMINER NOTRE POSTURE</b>	
<b>ETHIQUE .....</b>	<b>97</b>
1 ) L'application et l'extension du référentiel éthique pour l'intelligence économique : .....	97
1.1 ) La création d'une entité : .....	97
1.2 ) Le côté défensif : .....	98
1.3 ) Le côté offensif : .....	98
1.4 ) Un modèle de référentiel éthique pour l'intelligence économique adapté à une entité : .....	99
1.5 ) Une discussion autour du référentiel : .....	99
1.6 ) Synthèse partielle : .....	102
2 ) Le triptyque guerre, crise, paix : .....	102
2.1 ) Les éléments constitutifs d'une relation : .....	102
2.2 ) La création d'un modèle de relations entre deux acteurs : .....	104
2.3 ) Une discussion autour du modèle de relation : .....	105
2.4 ) La recherche des différences entre les temps : .....	107
2.5 ) L'introduction du contexte économique : .....	109
2.6 ) Le cas de la guerre économique : .....	110
2.7 ) Synthèse partielle : .....	111
3 ) Le choix et la justification de la posture éthique : .....	111
<b>SECTION III : LA FORMALISATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>112</b>
1 ) Synthèse et réflexions : .....	112
2 ) La thèse défendue : .....	114
3 ) La question de recherche : .....	114

PARTIE II : DE LA THESE DEFENDUE A UN DEBUT DE PREUVE .....	117
CHAPITRE I : COMMENT APPORTER LA PREUVE DE L'EXISTENCE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE INTERNE ? .....	118
SECTION I : DES IDEES A ORGANISER .....	118
1 ) La recherche d'une voie d'approche : .....	118
2 ) Une définition pour les termes phénomène et signature : .....	119
3 ) De la stratégie déployée au terrain : .....	120
4 ) Synthèse : .....	121
SECTION II : LA CREATION DE L'OUTIL .....	121
1 ) Les étapes du chemin : .....	121
1.1 ) La détermination des stratégies : .....	122
1.2 ) La compréhension chaque stratégie : .....	122
1.3 ) L'adéquation de la stratégie à l'intelligence économique : .....	122
1.4 ) L'identification des conséquences : .....	123
1.5 ) L'identification des signatures : .....	123
1.6 ) La qualification des signatures : .....	123
1.7 ) Les éléments à rechercher : .....	124
2 ) Le schéma général du chemin : .....	124
3 ) Le choix et la justification de l'ouvrage retenu : .....	124
4 ) La présentation du livre de Greene : .....	127
5 ) De la stratégie à la signature : .....	130
6 ) L'examen des stratégies : .....	131
6.1 ) La présentation du tableau : .....	131
6.2 ) L'examen de l'ensemble des Lois : .....	135
6.3 ) Les Lois non retenues : .....	135
6.3.1 ) Les Lois rejetées a priori : .....	135
6.3.2 ) Les Lois répondant aux critères mais non qualifiables : .....	135
6.4 ) Les Lois retenues : .....	136
6.5 ) La liste des éléments à rechercher : .....	136
7 ) Synthèse : .....	138
CHAPITRE II : LA MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL .....	139
SECTION I : LE CHOIX DU TYPE D'ANALYSE : .....	139
1 ) Les éléments à rechercher : .....	139
2 ) Une discussion sur le quantitatif et le qualitatif : .....	140
3 ) La réponse retenue : .....	140
SECTION II : LA MISE EN ŒUVRE DU QUALITATIF .....	141
1 ) La création du guide d'entretien : .....	141
2 ) L'échantillon : .....	146
2.1 ) La constitution de l'échantillon : .....	146
2.2 ) Le respect de l'anonymat : .....	147
2.3 ) Les caractéristiques générales de chaque répondant : .....	147
3 ) Le déroulement des entretiens : .....	150
CHAPITRE III : L'EXPLOITATION DES RESULTATS .....	151
SECTION I : L'EXPLOITATION DES ENTRETIENS .....	151
1 ) Une présentation de Sonal : .....	151
2 ) La méthodologie d'exploitation des résultats : .....	152
3 ) Les résultats généraux : .....	152
4 ) L'examen des résultats : .....	155
4.1 ) Les extraits qualifiés « hors sujet » : .....	155
4.2 ) Les extraits qualifiés « effet de bord » : .....	156
4.2.1 ) Le bilan global : .....	157
4.2.2 ) La thématique « l'emploi et son environnement » : .....	157
4.2.2.1 ) L'extrait ; Thomas / L'emploi et son environnement / Surcouche : .....	158

4.2.2.2 ) L'extrait ; Chloé / L'emploi et son environnement / Stratégie de communication :	158
4.2.2.3 ) L'extrait ; Lucas / L'emploi et son environnement / Origine des sources :	159
4.2.3 ) La thématique « accessoires de rémunération » :	159
4.2.4 ) Les thématiques « développement de carrière » et « formation et développement des compétences » :	160
4.2.5 ) La thématique « loyauté » :	160
4.2.5.1 ) L'extrait ; Léa / Loyauté / Dilemme de surveillante :	160
4.2.5.2 ) L'extrait ; Léa / Loyauté / Entreprise Bravo test :	161
4.2.6 ) La thématique « hors thématique » :	161
4.2.7 ) Synthèse partielle pour les extraits qualifiés d'« effet de bord » :	162
4.3 ) Les extraits qualifiés « plein sujet » :	162
4.3.1 ) Le bilan global :	163
4.3.2 ) La mise en évidence de la Loi 1 :	164
4.3.3 ) La mise en évidence de la Loi 9 :	165
4.3.4 ) La mise en évidence de la Loi 12 :	166
4.3.4.1 ) L'extrait ; Chloé : / L'emploi et son environnement / De 39 h par semaine à 218 jours par an :	166
4.3.4.2 ) L'extrait ; Chloé / L'emploi et son environnement / Revue des contrats de travail :	167
4.3.4.3 ) L'extrait ; Thomas / L'emploi et son environnement / Changement de poste :	169
4.3.4.4 ) Synthèse pour la Loi 12 :	171
4.3.5 ) La mise en évidence de la Loi 13 :	171
4.3.5.1 ) L'extrait ; Chloé / L'emploi et son environnement / Opportunité d'embauche et intérêt du travail :	172
4.3.5.2 ) L'extrait ; Léa / L'emploi et son environnement / En CDD recherche un poste :	173
4.3.5.3 ) L'extrait ; Sarah / L'emploi et son environnement / Des chefs ad hoc :	174
4.3.5.4 ) L'extrait ; Emma / L'emploi et son environnement / Les sponsors :	175
4.3.5.5 ) Synthèse pour la Loi 13 :	177
4.3.6 ) La mise en évidence de la Loi 14 :	178
4.3.6.1 ) L'extrait ; Lucas / L'emploi et son environnement / Délai d'annonce des modifications :	178
4.3.6.2 ) L'extrait ; Clara / L'emploi et son environnement / Fermeture d'un site :	179
4.3.6.3 ) L'extrait ; Sarah / L'emploi et son environnement / Licenciement éclair :	180
4.3.6.4 ) Synthèse pour la Loi 14 :	181
4.3.7 ) La mise en évidence de la Loi 15 :	181
4.3.7.1 ) L'extrait ; Emma / Accessoires de rémunération / Revalorisation de salaire :	182
4.3.7.2 ) L'extrait ; Emma / Loyauté / Utilisation d'informations :	183
4.3.7.3 ) Synthèse pour la Loi 15 :	184
4.3.8 ) La mise en évidence de la Loi 16 :	184
4.3.9 ) La mise en évidence de la Loi 17 :	185
4.3.10 ) La mise en évidence de la Loi 18 :	187
4.3.11 ) La mise en évidence de la Loi 27 :	189
4.3.12 ) La mise en évidence de la Loi 28 :	190
4.3.13 ) La mise en évidence de la Loi 29 :	191
4.3.13.1 ) L'extrait ; Clara / L'emploi et son environnement / Dépeçage :	192
4.3.13.2 ) L'extrait ; Lucas / L'emploi et son environnement / Faire valoir ses compétences :	192
4.3.13.3 ) L'extrait ; Thomas / L'emploi et son environnement / Transversalité :	193
4.3.13.4 ) Synthèse pour la Loi 29 :	194
4.3.14 ) La mise en évidence de la Loi 30 :	195
4.3.15 ) La mise en évidence simultanée des Lois 1 et 13 :	196
4.3.16 ) La mise en évidence simultanée des Lois 13 et 15 :	198
4.3.17 ) La mise en évidence simultanée des Lois 1, 13 et 27 :	199
4.3.18 ) La mise en évidence simultanée des Lois 29, 20 et 21 :	202
4.3.19 ) Synthèse partielle pour les extraits qualifiés « plein sujet » :	204
4.4 ) Les syndicats :	207

4.5 ) Synthèse partielle de l'examen des résultats :.....	208
5 ) Synthèse de l'exploitation des résultats : .....	210
SECTION II : LE BALISAGE DU CHEMIN SUIVI : .....	210
1 ) La thématique de « l'emploi et son environnement » : .....	211
2 ) La thématique « accessoires de rémunération » : .....	213
3 ) La thématique « formation et développement des compétences » : .....	214
4 ) La thématique « développement de carrière » : .....	215
5 ) La thématique « loyauté » : .....	216
6 ) Synthèse : .....	217
CONCLUSION GENERALE .....	221
EPILOGUE .....	232
BIBLIOGRAPHIE .....	233
BIBLIOGRAPHIE (SARAH MOKADDEM) .....	238
TABLE DES ABREVIATIONS .....	240
Liste des tableaux .....	241
Liste des figures .....	243
Liste des photos .....	244
TABLE DES MATIERES .....	245
ANNEXE 1 .....	250
HORS SUJET PAR THEMATIQUE : .....	251
EFFET DE BORD PAR THEMATIQUE : .....	254
MANIFESTE DE L'ACADEMIE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	257
ZONE BLANCHE, GRISE ET NOIRE .....	259

# ANNEXE 1

Éric Rouzeau

Essai sur l'application de l'intelligence économique au fonctionnement  
des organisations : une réponse par les Lois de Greene

## HORS SUJET PAR THEMATIQUE :

L'intégralité des extraits classés « hors sujet » est listée ci-dessous. Pour consulter le texte relatif à un extrait dans l'annexe regroupant l'exploitation des entretiens, il faut reconstituer le titre complet de l'extrait : répondant / thématique / titre de l'extrait et consulter la table de matières de l'annexe.

### L'emploi et son environnement :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Camille	Début de carrière Contrôle sanitaire Anecdotes
Chloé	Présentation
Emma	Validation des objectifs annuels
Enzo	Formation et emploi Collègues
Léa	Surveillante
Lucas	Digression Répartition des rôles
Manon	Gestion des plannings de vacances
Sarah	Augmentation aux mérites et attentisme
Thomas	L'emploi actuel Retour programmé Processus de notation des subordonnés Dépendance fonctionnelle et hiérarchique

Accessoires de rémunération :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Chloé	Mutuelle, tickets restaurants, primes exceptionnelles
Enzo	Sans objet
Léa	Cuisinier traiteur Entreprise Bravo Cuisinier traiteur suite Surveillante
Lucas	Prime et augmentations
Sarah	Divers
Thomas	Normé

Formation et développement des compétences :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Camille	Vision
Chloé	Formation pour le personnel
Clara	Formation à la literie
Enzo	Suivre l'évolution technologique
Léa	Entreprise Bravo
Manon	Accès aux formations
Sarah	Formation interne
Thomas	Fonction du besoin

Loyauté :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Camille	Prévu mais non réalisé
Clara	Devenir des magasiniers
Enzo	Non concerné
Lucas	Sentiments
Sarah	Non concernée
Thomas	Déjà vu

Développement de carrière :

Il n'y a pas de hors sujet.

Hors thématique :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Camille	Avis sur l'Europe

## EFFET DE BORD PAR THEMATIQUE :

L'intégralité des extraits classés « effet de bord » est listée ci-dessous. Pour consulter le texte relatif à un extrait dans l'annexe regroupant l'exploitation des entretiens, il faut reconstituer le titre complet de l'extrait : répondant / thématique / titre de l'extrait et consulter la table de matières de l'annexe.

### L'emploi et son environnement :

Répondant	Titre de l'extrait
Camille	(S) CHSCT et plans de prévention Fiche de poste et réalité Qualité Une direction défailante
Chloé	Préoccupations de la base Stratégie de communication
Clara	Retour sur la période précédant la fermeture Connaissances des collègues de travail Conséquences du licenciement
Emma	Déroulé du poste et avenir
Enzo	Fonctionnement en interne Intégré en catégorie B Répartition financière
Léa	Charge de travail Contrat implicite qui tourne court
Lucas	Contrôle de l'information délivrée Origine des sources Retour sur une décision de suppression de poste Suppression de postes et impacts Contrat formel à dimension informel

<b>Suite du tableau</b> <b>L'emploi et son environnement</b>	
<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Sarah	Attitude face aux Plans de Sauvegarde de l'Emploi et évolution des emplois Augmentations au mérite Des raisons pour accepter le départ (S) Syndicat (S) Syndicat et licenciement Une cascade de plan de licenciement Une vie à l'usine
Thomas	Surcouche

Accessoires de rémunération :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Camille	(S) Le contrôle du Comité d'Entreprise
Chloé	Réorganisation et commission sur vente
Manon	Comité d'Entreprise Gestion des heures supplémentaires

Formation et développement des compétences :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Léa	Cuisinier traiteur
Lucas	Compétences et carrière
Manon	Stagiaires

Développement de carrière :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Clara	Devenir responsable
Enzo	Choix de vie
Manon	Avenir professionnel

Loyauté :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Léa	Dilemme de surveillante Entreprise Bravo test
Manon	Ethique et secret professionnel

Hors thématique :

<b>Répondant</b>	<b>Titre de l'extrait</b>
Chloé	Confiance

# MANIFESTE DE L'ACADEMIE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

- 1 L'intelligence économique est une manière de penser et d'agir au sein comme au-dehors de l'entreprise. Cette démarche ne peut se concevoir que dans un cadre éthique et déontologique respectueux de la loi, des contrats et de la propriété intellectuelle.
- 2 Les bonnes pratiques et les productions de l'Intelligence Economique d'Entreprise sont mesurables en quantité et en qualité. Elles peuvent faire l'objet d'évaluations, de diagnostics ou d'audits et de formations.
- 3 L'Intelligence Economique d'Entreprise est une activité quotidienne et un investissement intellectuel dont les coûts sont vérifiables et le budget parfaitement lisible.
- 4 L'Intelligence Economique d'Entreprise contribue à l'amélioration de la performance et concourt à la satisfaction des partenaires, des personnels, des clients et des actionnaires.
- 5 Pour atteindre ces objectifs, elle mobilise la mémoire, les réseaux, les talents et les capacités d'analyse de l'entreprise en maîtrisant les sources et flux d'informations.
- 6 L'Intelligence Economique d'Entreprise produit les connaissances utilisables dans les actions de lobbying et d'influence locales, régionales, nationales, ou internationales.
- 7 L'Intelligence Economique d'Entreprise rend compte de l'image de l'entreprise et permet d'en redresser les faiblesses. Avec la veille technologique, elle ouvre à la Recherche les opportunités susceptibles de déboucher sur des innovations, des conquêtes de marché, des gains de productivité, des partenariats.

- 8 L'Intelligence Economique d'Entreprise est aussi un outil de sécurité, de sûreté, de prévention des risques entrepreneuriaux, technologiques ou naturels.
- 9 L'Intelligence Economique d'Entreprise protège et accroît le patrimoine immatériel de l'entreprise. Elle permet à celle-ci d'agir efficacement et à bon escient sur le marché de l'intelligence économique.
- 10 L'Intelligence Economique d'Entreprise éclaire les projets et les décisions de toute nature. Elle est un facteur de performance et un instrument de pilotage de toute l'organisation. Elle est un acte de management qui englobe à la fois la maîtrise des technologies de l'information et leur utilisation au service de la stratégie de l'entreprise.

## ZONE BLANCHE, GRISE ET NOIRE

NATURE PARAMETRES	L'INFORMATION	DEVIENT	RENSEIGNEMENT
CODE COULEURS	<b>ZONE BLANCHE</b> Ce que chacun peut voir et recueillir	<b>ZONE GRISE</b> <b>- Ce qui résulte de "l'accouchement des esprits"</b> - Par le traitement de l'information (confidences) - Par l'habileté de l'accoucheur - Ce qui résulte du degré de confidentialité et de licéité des méthodes d'appropriation - Ce qui peut être immoral sans être illégal	<b>ZONE NOIRE</b> 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 FERME	INFORMATION FERMEE (10 % du total) SECRETE
ACCES	Tout ce qui n'est pas interdit est supposé autorisé		Tout ce qui n'est pas autorisé (accès-emploi) est supposé interdit
autorisé formellement	Tout est possible mais...	Conditions d'accès de + en + sélectives	Accès soumis aux textes étatiques et privés
non autorisé	Accès libre sans objet	- données par des personnes physiques ou morales - favoriser les indiscretions (de la manipulation au recrutement)	Accès clandestin
QUALIFICATION JURIDIQUE DES INFRACTIONS	PAS D'INFRACTIONS AU RECUEIL - recueil licite POSSIBILITE D'INFRACTION A L'EMPLOI (Propriété intellectuelle)	DOMAINE DE L'INTERPRETATION JURIS-PRUDENTIELLE - Litige de concurrence ? - Débauchage de cadres ? - Atteintes au secret professionnel ?	INFRACTION AUX LOIS CIVILES ET COMMERCIALES - Atteinte 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 - bases de données et centres de documentation - organismes publics (INPI, ARIST, CRCI, CCI, ...) - <i>Greffes des tribunaux de commerce</i> - organismes privés (cabinets de consultants)	- 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

Tiré de Pichot-Duclos Général, « Typologie de l'information », – Intelco – 1994,  
[http://www.ege.eslsc.fr/fr/ie/text\\_ie/typo\\_info.htm](http://www.ege.eslsc.fr/fr/ie/text_ie/typo_info.htm)

Tiré de la préface écrite par le général PICHOT-DUCLOS pour l'ouvrage « la guerre de l'information ou l'Eloge de la paranoïa » (Boulot et al., 2005)