

Conservatoire National des Arts et Métiers – Lille
Juin 2016

Quel apport de l'intelligence économique pour les ressources humaines ?

FPG 102 – GRH : pratiques et développement

Rodolphe Moindreau

A l'instar de l'importance accordée à l'information par les Etats-nations, qui l'utilisent pour la prise de décisions vitales pour leurs intérêts (que ce soit en matière économique ou militaire, par exemple), les entreprises ont pris conscience au cours des dernières décennies que cette information pouvait devenir une ressource primordiale. L'approfondissement de la mondialisation de l'économie de marché (et donc l'augmentation de la concurrence), les crises économiques et financières, l'importance croissante de l'innovation comme moteur de développement d'une société, etc. sont autant de facteurs d'incertitude pour les entreprises.

L'information devient alors un moyen de réduire l'incertitude et d'optimiser la prise de décision stratégique. Bien entendu, cette ressource n'est pas présente dans l'entreprise, ou bien de manière marginale. Il est donc nécessaire de mettre en place des processus de collecte d'informations, mais aussi d'analyse et de diffusion des connaissances qui en sont tirées. C'est là toute la raison d'être de l'intelligence économique.

En 1994, le rapport Martre définit cette discipline naissante de la manière suivante : « *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 protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût¹* ». Ce rapport insiste sur la notion de « *l'information utile* », c'est-à-dire celle qui prend sens dans le contexte de l'entreprise, « *celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel²* ». Enfin, la collecte et l'analyse des informations par les pratiques d'intelligence économique ne sont pertinentes que parce qu'elles reposent sur « *l'intention stratégique et tactique³* » des dirigeants d'une organisation.

Si l'intelligence économique constitue un moyen de soutenir la prise de décision stratégique, nous estimons que les directions des ressources humaines ont un intérêt à en récupérer les outils et les processus. Tout d'abord parce que l'information a un rôle à jouer dans la stratégie des ressources humaines, c'est-à-dire dans l'anticipation des changements et des besoins futurs, la définition d'une direction globale et le soutien à la stratégie globale de l'entreprise⁴. Grâce à cette discipline, et en devenant capable de fournir de l'information pertinente, la direction des ressources humaines est susceptible de devenir un acteur de la prise de décision stratégique, et ne plus simplement être un simple relais de déploiement de cette stratégie.

¹ Henri Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat Général du Plan, février 1994, p.12.

http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategie_des_entreprises_1994.pdf

² *Ibid.*

³ *Ibid.*, p.13.

⁴ Stéphane Haeffliger, *Définir le contexte stratégique des ressources humaines*, p.2.
http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_30.pdf

Nous souhaitons donc répondre à cette interrogation : quels peuvent être les apports de l'intelligence économique, discipline originellement destinée aux plus hauts échelons de l'entreprise, aux ressources humaines et plus particulièrement à leur versant stratégique ?

Dans un premier temps, il nous paraît important de comprendre l'intelligence en revenant sur son développement en tant que discipline au service des entreprises, ainsi que sur quelques outils et pratiques que les praticiens ont à leur disposition. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux apports potentiels de l'intelligence économique au domaine des ressources humaines, notamment dans leur capacité d'analyse stratégique et de soutien aux projets de l'entreprise.

I. L'intelligence économique : historique, fonctions et outils

A. Des années 1970 à nos jours, une discipline créée par les entreprises

Si l'intelligence économique moderne, telle qu'elle est conçue et pratiquée de nos jours au sein des entreprises, a fait son apparition au cours des années 1970, la prise en compte de l'information comme une ressource stratégique dans le cadre d'un développement mercantile et financier est fortement liée à l'émergence des pratiques proto-capitalistes dans l'Europe protestante du XVI^{ème} siècle et plus particulièrement sur le territoire du Saint-Empire Romain Germanique. A cette époque, les membres famille Fugger sont les grands maîtres de la finance, considérés comme les précurseurs de la banque et de la finance dans leur forme moderne⁵, créanciers des puissants de ce monde tels que l'empereur Charles Quint ou le roi d'Espagne Philippe II⁶. L'un d'entre eux, Jacob, aurait été possession de la plus grande fortune privée de son époque⁷. Mais au-delà de sa puissance et de sa fortune, la famille Frugger attire notre attention parce qu'elle est l'un des premiers cas documentés de réunion et de traitement d'informations dans un but commercial et entrepreneurial. Grâce à leurs agents disséminés en Europe, en Afrique, en Asie et dans les Amériques récemment découvertes, les Frugger ont pu rassembler toutes les informations pouvant influencer leurs affaires : fluctuations des prix des matières premières et des biens manufacturés, activités de la concurrence et même la situation politique, sociale et diplomatique des quatre coins du monde⁸. Toutes ces informations sont ensuite regroupées dans une lettre d'information diffusée aux membres de la famille pendant une trentaine d'années au cours du XVI^{ème} siècle. Le terme d'intelligence économique n'existe bien évidemment pas encore, les relais d'information sont dépendants des contraintes de l'époque, mais les fondamentaux de la discipline sont

⁵ Pascal de Lima, *Economie bancaire et croissance économique. Vers une macroéconomie renouvelée*, Dunod, 5 septembre 2012, p.15.

<https://books.google.fr/books?id=Qq6QzauVhswC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>

⁶ *Ibid.*

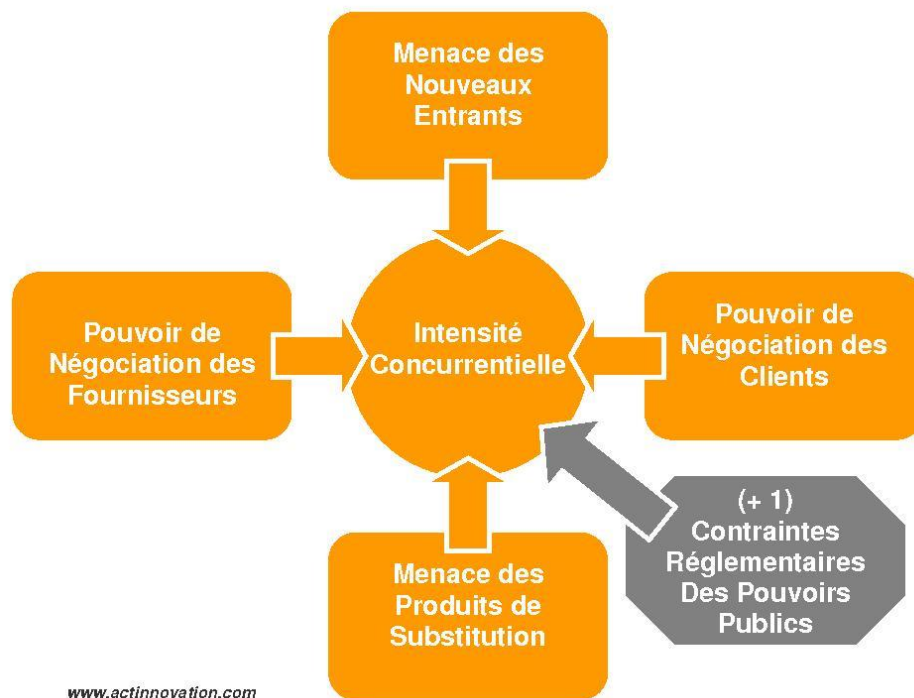
⁷ *Ibid.*

⁸ Jenny Fisher, « Competitive Intelligence. A Case Study of Motorola's Corporate Competitive Intelligence Group, 1983-2009 », *The Intelligencer, journal of U.S. Intelligence Studies*, vol. 20, n°3, printemps/été 2014, p.55.

https://www.afio.com/publications/FISHER_BusIntel_CaseStudy_Motorola_FINAL_2014July14.pdf

là : l'information conçue comme ressource stratégique dans les processus de prise de décision, le calcul du coût risque-bénéfique ou encore comme levier dans le cadre de négociations⁹.

Cependant, l'intelligence économique comme véritable discipline se forme grâce à un processus entamé au début des années 1970 aux Etats-Unis, lorsque des entreprises se diagnostiquent un besoin de disposer d'outils d'aide à la décision dans un contexte d'incertitudes économiques : la crise pétrolière de 1973 et la fin de la croissance optimiste des Trente Glorieuses incitent, sinon à plus de prudence, du moins à des décisions mûrement réfléchies et prendre des risques précisément calculés. C'est en prenant acte de ce contexte que plusieurs entreprises, issues de secteurs divers (allant des groupes pétroliers aux industries photographiques et électroniques en passant par les producteurs de vélo et de couches jetables) commencent à rassembler de l'information sur leurs marchés et leurs concurrents en vue de l'analyser et de s'en servir pour prendre des décisions pouvant leur donner un avantage compétitif et décisif.



Cette volonté de se doter de nouveaux outils se matérialise en 1979 dans un article de Michael Porter, spécialiste en stratégie d'entreprise et professeur à la Harvard Business School, intitulé « *How competitive forces shape strategy* », considéré comme l'un des textes fondateurs de l'intelligence. Il y redéfinit le concept de concurrence en ne le limitant plus aux seules entreprises agissant sur un même marché : « *Moreover, in the fight for market share, competition is not manifested only by the other players. Rather, competition in an industry is rooted in its underlying economics, and competitive forces exist that go*

⁹ Margaret Metcalf Carr et Reva Basch, *Super Searchers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of Top CI Researchers*, Information Today Inc., 2003, pp.2-3. https://books.google.fr/books?id=nZMC9M_X9WUC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false

*well beyond the established combatants in a particular industry. Customers, suppliers, potential entrants, and substitute products are all competitors that may be more or less prominent or active depending on the industry*¹⁰ ». En définitive, devient concurrence tous les intervenants pouvant influencer de manière négative la capacité d'une entreprise à être profitable. Porter identifie ainsi cinq types de concurrence, les cinq forces pouvant peser sur la rentabilité d'une entreprise : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de produits de substitution, la menace de nouveaux entrants sur un marché et la menace de la concurrence intra-sectorielle. Certains y ajoutent les contraintes issues des pouvoirs publics, même si Porter n'a jamais reconnu la pertinence de cette « sixième force ».

Ces forces constituent l'environnement dans lequel évolue une entreprise, et elles tendent à être fluctuantes. Il est par conséquent vital pour une organisation de connaître cet environnement pour pouvoir s'y adapter et conserver ou acquérir des avantages sur la concurrence, perçue au sens large.

Par la suite, les années 1980 voient de grandes entreprises américaines comme Exxon Mobil, Procter and Gamble ou Motorola utiliser la collecte et l'analyse d'information pour la prise de décision marketing et plus seulement à des fins d'études marketing ou de développement de produits¹¹. En 1983, Motorola illustre parfaitement les enjeux de l'intelligence économique à l'époque : son PDG, Bob Galvin, est un ancien membre du *President's Foreign Intelligence Advisory Board* et a pu constater que les services de renseignement jouaient un rôle de premier plan dans la prise des décisions vitales pour les intérêts des Etats-Unis, tout particulièrement grâce à leur capacité à réunir de l'information, à l'analyser et en tirer des conjectures. Sous son impulsion, l'entreprise se dote alors du groupe *Motorola Corporate Competitive Intelligence*, dirigé par un ancien officier du renseignement américain : Jan Herring, vétéran de la CIA, tout comme le seront aussi ses six prédécesseurs. Rendant directement compte aux plus hauts échelons de Motorola, le but de ce groupe est tout simplement de donner à l'information en entreprise l'importance qu'elle a au niveau gouvernemental, le but étant bien entendu de surpasser la concurrence grâce à des décisions nourries par ces remontées d'informations.

En revanche, la France a connu un retard d'au moins dix ans sur le développement de la discipline au sein des entreprises, la faute à une culture française de l'information différente à celle en vigueur dans les entreprises américaines¹². Dans ce contexte culturel, l'information n'a de valeur que parce qu'elle concerne le concurrent et est donc majoritairement inaccessible aux agents extérieurs. Le seul moyen d'obtenir cette information étant l'espionnage industriel, non seulement coûteux mais aussi illégal (et donc risqué), la gestion de l'information est principalement défensive et la démarche active de récolte et d'analyse est laissée de côté¹³. Pourtant, le propre de l'intelligence

¹⁰ Michael E. Porter, « How competitive forces shape strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril 1979, p. 137. <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>

¹¹ Jenny Fisher, *op. cit.*, p.55.

¹² « Histoire de l'intelligence économique », *Portail de l'IE*, 10 janvier 2013. <http://www.portail-je.fr/article/571/Histoire-de-l-intelligence-economique>

¹³ *Ibid.*

économique est d'étudier l'ensemble d'un environnement donné, grâce à des sources ouvertes, accessibles à quiconque se donne la peine de les chercher.

Il faut attendre les années 1990 et l'étude *Techniques offensives et guerre économique* publiée par l'Association pour la Diffusion de l'Information Technologique pour que, sous l'impulsion d'Edith Cresson, se mette en place un groupe d'études sur le thème « Intelligence économique et stratégie des entreprises » dirigé par Henri Martre et qui sera publié en 1994¹⁴, celui-ci recommandant justement de déployer une démarche active d'exploitation des sources ouvertes sans pour autant délaisser la gestion défensive de l'information¹⁵. Cependant, l'écriture du rapport et son impact à la publication n'est pas allée sans difficultés, puisque selon Edith Cresson, il y avait une forte volonté de la part des détracteurs du rapport de l'enterrer sans autre forme de procès après son départ de Matignon¹⁶. Ironiquement, à la même époque, le président américain Bill Clinton fait de la défense des intérêts économiques des Etats-Unis un axe prioritaire de sa politique. L'intelligence économique fait partie des outils mis en avant pour conquérir les marchés mondiaux et Bill Clinton fait du renseignement économique l'une des priorités de la CIA, afin que les entreprises américaines bénéficient de tout le soutien nécessaire pour prendre leurs décisions, en particulier sur les marchés très concurrentiels¹⁷.

B. Une multitude d'outils au service de l'entreprise

Quand elle est perçue comme une discipline dédiée à une collecte active d'informations, l'intelligence économique dispose en effet d'un large panel de pratiques et d'outils de collecte et de traitement de l'information auprès de sources ouvertes, qui lui permettent ensuite de soutenir la prise de décision stratégique au sein des entreprises.

1. La collecte d'informations par la veille stratégique

La pratique fondamentale de toute démarche d'intelligence économique est sans conteste celle de la veille stratégique, puisqu'elle permet de récolter la matière première à toute prise de décision : l'information. Une démarche de veille n'est pas nécessairement corrélée à une démarche d'intelligence économique. Un scientifique qui tient une veille sur son sujet de recherche ne fait pas d'intelligence économique. Pour cela, la veille doit répondre à une intention stratégique, à des besoins exprimés au sein de l'entreprise pour servir la performance économique de l'organisation¹⁸. L'information ainsi collectée, analysée et diffusée permet d'agir, d'anticiper et de réagir face aux évolutions du marché et de la concurrence. Le cycle du renseignement, en tant que modèle circulaire, illustre la progression logique entre chaque étape du processus.

¹⁴ Henri Martre, *op. cit.*

¹⁵ *Ibid.*, p.21.

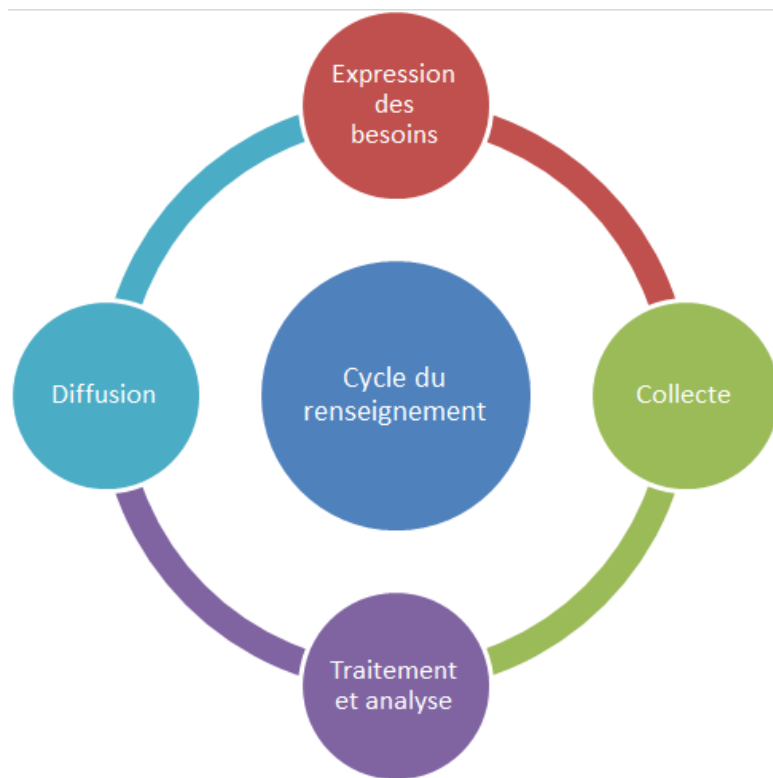
¹⁶ Cell'IE, « L'intelligence économique a 20 ans ! », IAE Poitiers, 4 février 2012.

<http://www.cellie.fr/2012/02/04/lintelligence-economique-a-20-ans/>

¹⁷ Thomas Bonnacarrere, Nelly Dubois, Florentin Rollet et Olivier Soula, *Intelligence économique et stratégique : le cas des Etats-Unis*, Université de Poitiers, mars 2011, p.9.

http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategie_Le_cas_des_Etats_Unis.pdf

¹⁸ Guillaume Ebelmann, *Intelligence économique. Enjeux, définitions et méthodes*, 2003, p.4.
<http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>



Comme nous l'avons vu, l'intelligence économique n'est pas de l'espionnage industriel, ce qui a nécessairement une influence sur la pratique de la collecte d'informations. La nature illégale de l'espionnage autorise paradoxalement l'utilisation de tous les moyens à celui qui choisit cette voie, puisque la seule limite, celle de la loi, a déjà été franchie. En revanche, l'intelligence économique se refuse à enfreindre les lois, en accord avec les chartes d'éthique auxquelles se soumettent ses praticiens¹⁹. A ce titre, l'information ne peut provenir que de sources ouvertes, parmi lesquelles existe une distinction majeure²⁰. En premier lieu, les « sources grises », l'information orale issue à la fois de sources comme les médias (audiovisuels ou en ligne), mais aussi des réseaux relationnels, qu'ils soient construits autour de relations personnelles ou d'un carnet d'adresse d'experts et d'agents rencontrés dans des événements sectoriels. Dans un second temps, les « sources blanches », plus difficiles à identifier mais formelles et écrites, elles regroupent les revues spécialisées, des répertoires industriels ou encore des bases de données récupérables en ligne, dont la quantité de données qu'elles délivrent nécessite parfois une équipe entière pour les analyser. Cette première étape d'identification des sources et de collecte des données est peut-être la plus cruciale de la démarche d'intelligence économique, puisque la pertinence des informations conditionne inévitablement la qualité des analyses qui serviront de soutien à la prise de décision stratégique.

¹⁹ Syndicat français de l'Intelligence économique, « Charte d'éthique ». <http://www.synfie.fr/charte-d-ethique>

²⁰ Guillaume Ebelmann, *op. cit.*, pp.11-13.

2. Faire vivre l'information à travers le knowledge management

Le *knowledge management* n'est pas une pratique inhérente à l'intelligence économique et l'une comme l'autre peuvent coexister dans une entreprise sans pour autant être utilisées conjointement. Il nous paraît cependant pertinent, comme le défend François Jakobiak²¹, de créer des passerelles entre la collecte d'informations de l'intelligence économique et la gestion de celles-ci par les systèmes de *knowledge management*. Pour définir cette notion, Jakobiak traduit pour son compte une définition de Megan Santosus et Jon Surmacz, auteurs américains : « *Le management des connaissances est le processus par lequel les entreprises créent de la valeur à partir de leurs actifs intellectuels ou fondés sur la connaissance*²² ».

Cette idée de création de valeur grâce à la bonne utilisation des « actifs intellectuels » n'est pas sans inciter à la rapprocher du but premier de l'intelligence économique, qui vise justement à collecter ces actifs en vue d'optimiser la prise de décision stratégique et, logiquement, la création de valeur. En effet, l'information issue de la veille stratégique correctement réalisée, n'a de valeur intrinsèque que parce qu'elle est destinée à être diffusée et utilisée. Et c'est parce que l'information est soumise à l'interprétation humaine qu'elle abandonne son statut de donnée brute pour se transformer en connaissance²³. Dès lors, il devient intéressant de faire vivre ces connaissances à travers le *knowledge management* : une « *méthodologie pour partager le savoir, mobiliser l'information utile aux collaborateurs, la gérer, la réutiliser et capitaliser sur cette information* », « *il s'agit de capter l'expertise, de la maintenir et de la réutiliser* ». D'une ressource à usage unique, nous passons à une connaissance qui circule dans l'entreprise, qui peut être réutilisée et surtout être pertinente à d'autres échelons que celui des décideurs stratégiques.

Elargir la base des bénéficiaires des fruits de l'intelligence économique permet finalement d'en accroître l'efficacité en la rendant accessible facilement²⁴, notamment grâce aux réseaux informatiques et des interfaces permettant d'exploiter les bases de données issues des processus de veille stratégique. Pour Jean-Michel Lamy, directeur des nouvelles technologies de Valeo en 2002, cette optimisation du partage des savoirs offre un certain nombre de bénéfices²⁵ : « *1. l'optimisation des synergies entre branches à partir de l'échange d'idées et de technologies ; 2. la stimulation des innovations ; 3. la réduction du cycle de développement des produits ; 4. des gains de productivité.* » Bien entendu, la mise en place d'un système de management des connaissances doit être réfléchi (par exemple par l'approche 5W-1H présentée par Jakobiak²⁶) et répondre, tout comme la veille stratégique, à des besoins de l'entreprise. Dans le cas contraire, il ne

²¹ François Jakobiak, *L'intelligence économique. La comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Editions d'Organisation, 2004 http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708131668/chap7_Jakobiak.pdf

²² *Ibid.*, p.204.

²³ Frédérique Blondel, Serge Edouard, Mohamed Nabil El Mabrouki, « Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? », *Vie & sciences de l'entreprise* 1/2007 (N° 174 - 175), p. 158-177. <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-158.htm>

²⁴ François Jakobiak, *op. cit.*

²⁵ *Ibid.*, p.207.

²⁶ *Ibid.*, p. 211.

sera pas exploité de manière optimale et les bénéfices décrits par Lamy ne se présenteront jamais.

3. L'innovation disruptive : le big data

L'évolution récente des nouvelles technologies de l'information et de la communication a multiplié les points d'entrée possibles vers les réseaux en ligne : ordinateurs, smartphones, tablettes, montres, télévisions, consoles, objets connectés... En janvier 2015, la société IBM déclarait que 90% des données existantes dans le monde avaient été produites au cours des deux années précédentes. Conséquemment, ceci a multiplié les possibilités pour les entreprises de récupérer des données sur les consommateurs à travers les applications de messagerie, les réseaux sociaux, la géolocalisation, l'e-commerce, les jeux vidéo, etc., au-delà de leurs fonctions premières, sont de formidables outils de collecte d'informations, particulièrement grâce à des outils de *tracking* parfois très performants qui permettent d'extraire des données brutes sur l'utilisation qui en est faite, mais aussi sur les goûts et les habitudes des utilisateurs. Si une donnée isolée n'a aucune valeur, il en est autrement dès qu'elle agrégée à des dizaines de milliers d'autres données identiques : ce constat est le fondement même du *big data*²⁷.

Si l'usage le plus prosaïque de ces données consiste à cibler les publicités diffusées aux consommateurs et donc de les monétiser, le *big data* permet surtout de traiter un grand nombre de données brutes rapidement, bien plus que ce pourrait faire un analyste sans ces outils, et les rend par conséquent compréhensibles et exploitables grâce à des interfaces hommes / machines dédiées. Si nous ajoutons à cette quantité massive de données récoltées la possibilité de croiser les informations afin de les mettre en perspective et leur donner un sens nouveau, le potentiel en termes d'analyse et de soutien à la prise de décision stratégique est énorme, puisqu'il permet d'adapter ses services en comprenant plus finement le comportement des consommateurs, pour y adapter rapidement ses services, mais aussi à nourrir l'innovation en anticipant leurs besoins futurs. D'une certaine manière, en connaissant tout des consommateurs, les entreprises parviennent enfin à la maîtrise d'une des forces de Michael Porter, celle du pouvoir de négociation des clients.

L'importance de plus en plus en grande du *big data* dans nos sociétés, et en particulier en entreprise, est également liée au développement du mouvement de l'*open data* qui consiste à libérer purement et simplement les données issues généralement d'organismes publics, et parfois d'entreprises (avec plus de difficultés, comme en témoigne la réticence de la RATP à donner accès à ses données de trafic en temps réel à des applications de transport²⁸), qui permettent de récupérer des données liées à un territoire : dynamisme et développement économique, force d'un secteur, facteurs sociétaux, politiques, etc.²⁹

²⁷ « L'intelligence économique à la rencontre du Big Data (1/2)... », *Le Portail de l'IE*, 4 juin 2015. <http://www.portail-ie.fr/article/1248/L-intelligence-e-conomique-a-la-rencontre-du-Big-Data-1-2>

²⁸ Laura Fernandez Rodriguez, « Open data : bras de fer entre la RATP et l'appli Citymapper », *Les Echos*, 12 avril 2016. <http://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/021834237979-open-data-bras-de-fer-entre-la-ratp-et-lappli-citymapper-1213301.php>

²⁹ « Le Big Data est-il l'avenir de l'intelligence économique ? », *Le Portail de l'IE*, 10 octobre 2014. <http://www.portail-ie.fr/article/1067/Le-Big-data-est-il-l-avenir-de-l-intelligence-economique>

Dans un contexte économique où l'innovation est le moteur de la croissance, une entreprise doit prendre des décisions stratégiquement importantes dans un intervalle de temps très court. En intégrant le triptyque du *big data* (« *high volume, high velocity, high variety* ») aux dispositifs d'intelligence économique permet de combiner la rapidité de l'analyse à une finesse de l'information encore inédite dans la discipline, notamment au vu de la variété de données pouvant être recueillies.

II. Intelligence économique, ressources humaines : vers l'intelligence des ressources humaines ?

A. Les ressources humaines : partie prenante de l'analyse stratégique de l'entreprise

Les ressources humaines ont un rôle de plus en plus important à jouer dans la stratégie d'une entreprise, notamment parce que l'administration du personnel tend à demander de moins en moins d'investissement en temps du fait des évolutions technologiques et de l'externalisation de ces tâches³⁰, mais aussi parce que les RH doivent contribuer à rendre l'entreprise compétitive et donc à favoriser la mise en place de stratégies de développement efficaces. Telle que définie par Alfred Chandler, « *la stratégie, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités*³¹ ». Les collaborateurs d'une entreprise représentent pour cette dernière un capital humain, un type de ressource mobilisable dans le cadre d'une stratégie de développement. Comme toutes les ressources mobilisées pour participer à la compétitivité de l'entreprise, le capital humain appelle à être géré de manière optimale, à ceci près que le nombre de facteurs à prendre en compte est bien plus important et que ceux-ci sont bien moins prévisibles que dans la mise en place d'une gestion d'un stock de matières premières du fait de la diversité des profils, des compétences et des attentes de chacun.

Evidemment, en tant que fonction support, la direction des ressources humaines a un rôle à jouer dans la mise en place d'une stratégie d'entreprise définie en amont³² puisque c'est elle qui va en décliner le pan humain à dans le reste de l'organisation. Prosaïquement, cela peut revenir à faire l'acquisition de compétences par le recrutement, à organiser des plans de départ, à organiser des sessions de formation spécifiques... Cela dit, cette configuration donne un rôle relativement « passif », dans la réactivité plutôt que dans la proactivité³³, à la DRH alors que, comme l'exprimait Edward E. Lawler en 2012, les ressources humaines doivent jouer un rôle-clé non seulement dans le déploiement de la

³⁰ « Les nouveaux rôles stratégiques des DRH », *Officiel RH*. <http://www.officielrh.com/2014/01/les-nouveaux-roles-strategiques-des-drh/>

³¹ « Stratégie d'entreprise », *Piloter.org*. <http://www.piloter.org/strategie/strategie-entreprise.htm>

³² Edward E. Lawler III, « Corporate Strategy: How HR Can Become a Player », *Forbes*, 15 août 2012. <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2012/08/15/corporate-strategy-how-hr-can-become-a-player/#63dab050472f>

³³ Jocelyne Robert, « Gestion des ressources humaines, stratégies et leadership », *Personnel & Gestion*, n°1, janvier 2005, p.8. <https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/36387/1/grh,%20strat%C3%A9gie%20et%20leadership.pdf>

stratégie, mais aussi dans sa définition aux côtés des autres dirigeants de l'entreprise³⁴. Il identifie à cet effet plusieurs pratiques qui permettraient à la direction des ressources humaines de s'approprier ce rôle et d'influencer la stratégie d'entreprise grâce à son expertise (en gras, les suggestions sur lesquelles nous souhaitons insister) : « *Having an HR strategy that is integrated with the business strategy ; **The use of information technology ; Focusing on HR talent development ; Having HR activities that focus on organization design, organization development, change management, employee development, and metrics ; Using computer systems for training and development ; Having effective HR metrics and analytics ; Having an HR staff with technical, organizational dynamics, business partner, and metrics skills** »*

Une direction des ressources humaines dispose en effet de méthodes et d'outils pour mieux comprendre le capital humain de l'entreprise dans toute sa diversité : bilans sociaux (pyramides des âges, répartition des catégories socio-professionnelles...), mais aussi cartographie des métiers, référentiels de compétences, etc. En réalité, une DRH ayant à sa disposition une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) efficace est en mesure de réunir toutes ces données. En effet, avant même d'anticiper les besoins futurs d'une organisation, la GPEC permet d'en faire une photographie à l'instant *T* et de faire l'inventaire de ses forces et faiblesses sur la plan humain³⁵. Dès lors, la direction des ressources humaines devient, en tant que détentrice de ces connaissances, un interlocuteur légitime (au même titre que la direction commerciale ou la direction de la recherche et du développement³⁶) dans la définition d'une stratégie d'entreprise. L'analyse des effectifs et des compétences d'une organisation réalisée dans le cadre de la GPEC permet de calculer les écarts entre sa situation actuelle et les objectifs stratégiques qu'elle se fixe. Une fois ces écarts identifiés, il est possible de mettre en place une stratégie des ressources humaines, brique composant la stratégie d'entreprise, adéquate aussi bien en termes d'efforts que de moyens déployés pour y parvenir.

Au-delà de l'analyse des écarts et des moyens à engager, la GPEC permet aussi d'identifier les différentes catégories d'emplois (types, sensibles, stratégiques, en tension, critiques, émergents, etc.) de l'entreprise et de prendre des décisions en conséquence lors de la définition de la stratégie globale de l'entreprise : quels sont les emplois à développer dans les années à venir ? Quels sont ceux amenés à disparaître ? Existe-t-il des passerelles entre les métiers de l'organisation ? Faudra-t-il recruter ou est-il possible de former des collaborateurs pour répondre aux besoins futurs ? Dans ce cas, qui former ? Autant de questions dont les réponses, pour peu qu'elles se fondent sur une GPEC pertinente et efficace, forment une stratégie des ressources humaines qui contribuera aux performances de l'entreprise³⁷ et favorisera le développement d'un avantage concurrentiel nécessaire à la pérennité de l'organisation en l'aidant à s'adapter aux changements économiques et technologies à venir³⁸.

³⁴ Edward E. Lawler III, *op. cit.*

³⁵ Rhizome, « La GPEC, outil RH stratégique pour toutes les entreprises », 10 juin 2015.

<http://www.rhizome-recrutement.com/recrutement-bretagne/gpec-outil-rh-strategique-entreprises/>

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Accenture, « Stratégie du capital humain et efficacité des organisations ».

<https://www.accenture.com/fr-fr/service-human-capital-organization-effectiveness-overview>

³⁸ Rhizome, *Ibid.*



Selon le modèle de Dave Ulrich, la fonction RH s'identifie à quatre archétypes, chacun correspondant à un duo « échelle temporelle » (présent ou futur) / « échelle organisationnelle » (processus ou individus). Dès lors que les ressources humaines se focalisent sur la prospective, elles rentrent dans le cadre de la stratégie. L'archétype du partenaire stratégique, tourné vers les processus, correspond à ce nous décrivons plus haut : « La fonction RH apporte ici son expertise à la direction générale, en tant que pierre angulaire de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, elle intervient en étant force de proposition sur les politiques de recrutement, de formation, de rémunération. Par ailleurs, une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction RH peut être amenée à opérer des adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie³⁹ ». C'est à ce titre que nous rencontrons également l'agent du changement, qui se concentre quant à lui sur les individus au sein de l'entreprise : « La fonction ressources humaines joue un rôle – d'ailleurs de plus en plus croissant – dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans ce rôle, l'objectif premier de la RH est l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.⁴⁰ »

³⁹ Henri M. Missola, « Ressources humaines : les 4 missions majeures de la fonction RH », Jemedéveloppe.com, mars 2014. <http://www.jemedéveloppe.com/professionnel/rh/02-les-4-missions-majeures-de-la-fonction-rh/?PHPSESSID=bj8gv7msv27djjc0vlkpdd0a14>

⁴⁰ Ibid.

Finalement, l'agent du changement est celui qui accompagne le déploiement de la stratégie d'entreprise sur le pan humain, et ce à tous les échelons de l'organisation. Il peut notamment s'appuyer sur les managers qui vont impulser la dynamique nécessaire à cette transformation auprès de leurs équipes. Ce sont ces mêmes managers qui doivent être amenés à participer à la GPEC de l'entreprise, en participant à l'effort d'identification des collaborateurs susceptibles d'évoluer pour répondre aux besoins stratégiques futurs de l'entreprise (les « talents ») et en faisant remonter l'information à la direction des ressources humaines

B. L'intelligence économique et la RH au service de la stratégie d'entreprise

Dans ce contexte, nous affirmons que l'intelligence économique et ses outils ont beaucoup à apporter à la gestion des ressources humaines, en particulier sur leur volet stratégique. En permettant d'améliorer les processus de collecte d'informations relatives au capital humain, l'intelligence économique est en mesure d'offrir une nouvelle dimension aux partenaires stratégiques et aux agents du changement en leur donnant des possibilités d'analyse plus complète, plus précise et surtout plus rapide. Pour Nicolas Chamoux, « [...] *l'intégration de l'intelligence économique dans les ressources humaines améliore sa compétitivité. Pour les salariés, cela leur donne la possibilité d'intégrer une démarche proactive et d'être partie prenante dans la stratégie de leur société. Pour les DRH, cela les place au cœur de l'amélioration de leur organisation. Ils prennent de la hauteur et comprennent mieux leur environnement. Ils deviennent force de proposition et sortent du rôle de régulateur dans lequel ils sont souvent cantonnés.*⁴¹ » A terme, cela doit bien évidemment permettre à l'entreprise d'être plus pertinente et plus réactive sur ces sujets, afin de maintenir sa compétitivité face aux concurrents.

La veille stratégique d'une entreprise serait ainsi incomplète sans une veille sur les ressources humaines. En effet, l'environnement d'une entreprise (évolution technologique et matérielle, nouveaux besoins et usages de la part des consommateurs...) a une influence sur la manière dont son capital humain doit être mis à profit : les métamorphoses de cet environnement impliquent une redéfinition, ou du moins des ajustements, dans ses objectifs. Cela peut donc induire également une redéfinition des besoins en compétences au sein de l'entreprise, la montée en puissance de certains métiers au détriment d'autres, etc.

Deux cas de figures se présentent à nous. Le premier est celui dans lequel l'entreprise n'a pas de dispositif de veille stratégique, ou bien son dispositif ne prend pas en compte la veille des ressources humaines. La gestion des ressources humaines est donc centrée sur elle-même et n'a pas de vision précise de son environnement extérieur et de son évolution, ou alors de façon sporadique puisqu'elle est incapable de collecter les données issues de « signaux faibles » (informations sur le marché, les produits, les technologies, etc., qui demandent une démarche active de veille pour les trouver)⁴². L'entreprise est

⁴¹ Gwenole Guimard, « Rapprocher ressources humaines et intelligence économique », *L'Usine Nouvelle*, 4 juin 2010. <http://www.usinenouvelle.com/article/rapprocher-ressources-humaines-et-intelligence-economique.N133037>

⁴² Aude d'Andria et Marie-Christine Chalus-Sauvannet, « Le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/PMI », XVIème Conférence Internationale

donc incapable de faire preuve d'anticipation sur l'évolution de son capital humain et se retrouve en porte-à-faux, forcée de réagir plutôt que d'agir : recrutements en urgence pour combler un besoin non prévu en compétences, une politique de GRH sans cohérence pouvant agir sur la motivation et les performances des équipes, etc.⁴³

Le deuxième cas de figure est celui d'une entreprise qui, grâce à un système de veille stratégique intégrant une veille de ressources humaines, est capable de saisir les signaux forts ainsi que les signaux faibles en lien avec son marché et son environnement concurrentiel. La grande variété d'informations pouvant être récoltées offre de nombreuses perspectives. L'exploitation de sources ouvertes (journaux économiques, publications sectorielles, interviews, rencontres informelles à des salons ou conférences...) peut permettre de connaître la politique de recrutement d'un concurrent direct : à partir des compétences recherchées, il est ainsi possible d'émettre des théories sur ses projets en cours ou à venir. Rassembler de l'information sur sa politique de fidélisation (avantages, rémunération, environnement de travail...) offre un point de comparaison vis-à-vis de sa propre politique, afin d'en évaluer l'attractivité et en corriger les écarts⁴⁴. En suivant l'évolution de sa santé financière et les informations à propos de réorganisations internes, il est même possible d'approcher les collaborateurs concernés en vue d'un recrutement. Bien entendu, l'analyse des difficultés rencontrées par un concurrent et de leurs causes permet d'effectuer le diagnostic en interne afin de s'assurer que l'entreprise ne risque pas de rencontrer les mêmes problèmes à court terme⁴⁵.

Comme pour tout autre domaine, l'information est la matière première sur laquelle l'entreprise va construire sa stratégie afin de maintenir sa compétitivité. Les ressources humaines ne peuvent pas et ne doivent pas imaginer qu'elles ne sont pas concernées par ce processus. Prendre une décision relative au capital humain sans avoir collecté et analysé des informations revient à confier au hasard la gestion des ressources humaines : une décision pourrait donner les bénéfices attendus, mais ces derniers seraient alors dus à la chance plus qu'à une décision rationnelle et informée. Or, une stratégie d'entreprise ne peut pas être définie sans informations : si les ressources humaines veulent continuer à prouver leur légitimité en tant que partie prenante de la définition de la stratégie (et non plus en tant que simple relais de déploiement), elles ont tout intérêt à se servir des outils que l'intelligence économique met à leur disposition en termes de collecte d'informations, d'analyse et d'anticipation.

De la même manière, le *big data* et les dispositifs de *knowledge management*, qui sont appelés à être de plus en plus intégrés aux pratiques de l'intelligence économique, peuvent contribuer à donner une nouvelle dimension aux ressources humaines en tant que partenaire de premier plan dans la définition et le déploiement d'une stratégie d'entreprise, mais également à améliorer les performances de l'entreprise en optimisant

de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, p.2. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2097-le-role-de-la-veille-sur-les-ressources-humaines-dans-les-pratiques-de-veille-strategique-en-pme-pmi/download>

⁴³ *Ibid.*,

⁴⁴ Ken Moore, « Human Resources and Competitive Intelligence », Ken Moore Associates.

<http://www.kenmooreassociates.com/articleDetail.cfm?id=6&newstype=1>

⁴⁵ *Ibid.*

les pratiques de GRH, aussi bien en termes de recrutement que de développement des compétences des collaborateurs.

Le traitement massif d'informations permis par le *big data* donne la possibilité à la direction des ressources humaines d'analyser finement les données nécessaires à la bonne compréhension du capital humain d'une entreprise. Nous convenons que le *big data* requiert des outils de *tracking* poussés sur les performances des collaborateurs, leur productivité, leurs compétences, leur engagement, etc. et que cela soulève des craintes légitimes concernant la vie privée et une surveillance accrue du personnel d'une entreprise⁴⁶. Cela étant, nous souhaitons étudier son utilisation dans un cadre parfaitement clair, régi par des règles et en accord avec un certain nombre de règles éthiques et morales.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais aussi de la gestion des talents, le *big data* peut servir à identifier les collaborateurs dont les performances et le potentiel peut les amener à continuer leur évolution professionnelle grâce au développement de nouvelles compétences. Les informations nécessaires à ce type d'identification peuvent être récoltées grâce à des données quantitatives (performances, productivité) mais aussi qualitatives : motivation, potentiel de développement et de leadership, capacité à résoudre les problèmes, volonté d'évolution dans l'entreprise, etc. Autant d'informations qui peuvent être collectées par les managers et la direction et les managers au fur et à mesure du temps, des projets réalisés et des entretiens d'évaluation. Pour la GPEC, cela permet de compléter la cartographie des métiers et le référentiel de compétences par données à l'échelle individuelle et par conséquent de mieux anticiper les changements au sein de l'entreprise en identifiant le plus tôt possible les collaborateurs qui seront susceptibles de devenir les pièces maîtresses du changement d'organisation, moyennant une formation pour acquérir les nouvelles compétences nécessaires aux besoins futurs de l'entreprise. De la même manière, en combinant ces informations à la veille métier, il devient plus facile d'anticiper quelles compétences ne pourront pas être développées en interne. Dès lors, il est possible d'anticiper sur le recrutement et même de se constituer un vivier de recrues potentielles, toujours grâce à l'utilisation du *big data* : de nombreuses entreprises l'utilisent déjà pour repérer des collaborateurs potentiels sur les MOOCs, grâce à leur assiduité, leurs résultats aux tests, leur participation sur les plateformes de discussion, etc.

Au-delà de ce constat, nous soutenons que la quantité d'informations agrégées par le *big data* doivent être rendues accessibles, ou à tout le moins diffusées facilement dans l'entreprise, tout particulièrement aux collaborateurs pouvant en avoir usage. Dans ce but, faire l'acquisition d'un système de *knowledge management* nous semble être pertinent : l'information est paradoxalement précieuse et extrêmement facile à diffuser. N'ayant de valeur que parce qu'elle est mobilisée par des individus, il est donc nécessaire de faciliter son accès. Dans le cas des ressources humaines, nous pouvons imaginer qu'un certain nombre d'informations pourraient être transmises aux managers dans une démarche de GPEC et déploiement de la stratégie des ressources humaines. En ayant

⁴⁶ Clément Fournier, « Big Data : les données au service des ressources humaines », *e-RSE.net*, 27 août 2015. <http://e-rse.net/big-data-donnees-ressources-humaines-qualite-vie-travail-14896/>

connaissance de cette dernière et donc des besoins futurs de l'entreprise, tout en ayant accès aux données concernant leurs équipes ils deviennent en mesure d'affiner leur pratiques du management en fonction des profils et de leur potentiel : il sera pertinent, pour un collaborateur identifié comme ayant les capacités à évoluer professionnellement et à monter en responsabilité, de le laisser agir en autonomie afin de développer son leadership et valider sa capacité à mettre en application des savoir-faire autres que ceux requis par son métier. En s'appuyant sur les différents échelons de l'entreprise et en partageant les informations essentielles à la mise en place de la stratégie des ressources humaines, il nous semble plus aisé pour les agents du changement d'accompagner les transformations des organisations. Une nouvelle fois, en fluidifiant les processus et en plaçant l'information au cœur de ces derniers, l'intelligence facilite l'anticipation des évolutions dans le domaine des ressources humaines et permet à celles-ci de contribuer plus efficacement aux performances de l'entreprise.

Conclusion

Il est indéniable que l'intelligence économique a un rôle important à jouer dans la définition de la stratégie d'entreprise. Mais au-delà, chaque fonction de l'entreprise a un intérêt à s'approprier cette discipline et ses outils. Comme nous l'avons vu au cours de notre développement, la direction des ressources humaines ne fait pas exception et c'est pourquoi nous préconisons une sensibilisation des acteurs du domaine à ces problématiques : les ressources humaines sont une composante essentielle de la compétitivité d'une entreprise, un rouage primordial de son développement qui ne peut que tirer profit des atouts offerts par les pratiques d'intelligence économique.

Egalement soumise aux évolutions de l'environnement de l'entreprise, la DRH ne peut pas rester dans l'incertitude et élaborer des stratégies RH sans avoir un minimum d'informations : il est impossible de deviner quels seront les besoins en compétences de l'entreprise à 1, 2 ou encore 5 ans dans le futur. De la même manière, il est impossible de deviner l'évolution des métiers de l'entreprise sans analyser au préalable les évolutions technologiques du secteur, les futurs besoins des consommateurs, etc. A ce titre, la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations en matière de ressources humaines permises par les pratiques d'intelligence économique offrent un soutien crucial dans la définition d'une stratégie RH pertinente et en phase avec les besoins de l'entreprise. Associé aux outils de *big data* et de *knowledge management*, la veille RH peut faire gagner en finesse les politiques de GPEC, en offrant à la fois une photographie détaillée du capital humain à un instant *T*, mais aussi une anticipation des défis et des changements qu'il sera susceptible de rencontrer (et donc des décisions managériales qu'il sera nécessaire de prendre).

Enfin, l'intelligence économique offre à la direction des ressources humaines la capacité à devenir un acteur à part entière des processus de définition de la stratégie globale de l'entreprise. En se positionnant comme détentrice de connaissances et de plans d'anticipation sur un pan entier des ressources de l'entreprise (en l'occurrence, le capital humain), la DRH acquiert une légitimité qui lui permet de renforcer son statut de partenaire stratégique décrit par Ulrich. Ce nouveau rôle est d'autant plus important que

l'entreprise fait à présent face à des défis humains importants : émergence de nouveaux métiers liés au numérique et aux nouvelles technologies, gestion des talents, pénurie de main-d'œuvre sur de nombreux secteurs... Autant d'obstacles potentiels que l'association d'une expertise RH et des capacités de collecte et d'analyse de l'information offertes par l'intelligence économique est susceptible de surmonter, dans l'intérêt de l'entreprise et de son développement.

Bibliographie

« Des interactions entre RH et knowledge management », *Focus RH*, 4 décembre 2013. <http://www.focusrh.com/actualites-rh/a-la-une/actualites/2013/12/04/des-interactions-entre-rh-et-knowledge-management.html>

« Intelligence économique et Big data : peut-on parler d'innovation disruptive ? », *Diplomatie digitale*, 27 mars 2015. <http://www.diplomatie-digitale.com/featured/strategie/intelligence-economique-big-data-1577>

« Histoire de l'intelligence économique », *Portail de l'IE*, 10 janvier 2013. <http://www.portail-ie.fr/article/571/Historique-de-l-intelligence-economique>

« L'intelligence économique à la rencontre du Big Data (1/2)... », *Le Portail de l'IE*, 4 juin 2015. <http://www.portail-ie.fr/article/1248/L-intelligence-e-conomique-a-la-rencontre-du-Big-Data-1-2>

« Les nouveaux rôles stratégiques des DRH », *Officiel RH*. <http://www.officielrh.com/2014/01/les-nouveaux-roles-strategiques-des-drh/>

« Stratégie d'entreprise », *Piloter.org*. <http://www.piloter.org/strategie/strategie-entreprise.htm>

Accenture, « Stratégie du capital humain et efficacité des organisations ». <https://www.accenture.com/fr-fr/service-human-capital-organization-effectiveness-overview>

Access, « La Business Intelligence au service des ressources humaines ». <http://www.theaccessgroup.fr/media/25471/la-bi-au-service-des-rh.pdf>

Aude d'Andria et Marie-Christine Chalus-Sauvannet, « Le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/PMI », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2097-le-role-de-la-veille-sur-les-ressources-humaines-dans-les-pratiques-de-veille-strategique-en-pme-pmi/download>

Frédérique Blondel, Serge Edouard, Mohamed Nabil El Mabrouki, « Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? », *Vie*

& sciences de l'entreprise 1/2007 (N° 174 - 175), p. 158-177. <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-158.htm>

Queen E. Booker, Fred L. Kitchens et Carl M. Rebman, « Examining the Use of Competitive Intelligence in Staffing Municipal Police Departments: An Exploratory Study », *Issues on Information Systems*, vol. 9, n°2, 2008. http://iacis.org/iis/2008/S2008_1106.pdf

Thomas Bonnacarrere, Nelly Dubois, Florentin Rollet et Olivier Soula, *Intelligence économique et stratégique : le cas des Etats-Unis*, Université de Poitiers, mars 2011, p.9. [http://bdc.aege.fr/public/Intelligence Economique et strategique Le cas des Etats U nis.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategique_Le_cas_des_Etats_Unis.pdf)

Typhanie Bouju, « La veille stratégique : un outil RH », La veille stratégique : un outil RH », *My RH Line*, 14 septembre 2010. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/la-veille-strategique-un-outil-rh.html>

Isabelle Bourdon et Nathalie Tessier, « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », *La Revue des Sciences de Gestion* 3/2009 (n° 237-238), p. 35-42. www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-35.htm

Romain Chaumet, « Le Big data ou la mort annoncée de la BI traditionnelle ? » *Les Echos*, 20 juin 2013. <http://technologies.lesechos.fr/business-intelligence/le-big-data-ou-la-mort-annoncee-de-la-bi-traditionnelle- a-41-681.html>

Cell'IE, « L'intelligence économique a 20 ans ! », IAE Poitiers, 4 février 2012. <http://www.cellie.fr/2012/02/04/lintelligence-economique-a-20-ans/>

Guillaume Ebelmann, *Intelligence économique. Enjeux, définitions et méthodes*, 2003. <http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>

Olivier Favre, « Intelligence économique vs. Business intelligence », *InnovaBlog*, 21 janvier 2008. <http://innovablog.com/intelligence-economique/intelligence-economique-business-intelligence/>

Laura Fernandez Rodriguez, « Open data : bras de fer entre la RATP et l'appli Citymapper », *Les Echos*, 12 avril 2016. <http://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/021834237979-open-data-bras-de-fer-entre-la-ratp-et-lappli-ymapper-1213301.php>

Jenny Fisher, « Competitive Intelligence. A Case Study of Motorola's Corporate Competitive Intelligence Group, 1983-2009 », *The Intelligencer, journal of U.S. Intelligence Studies*, vol. 20, n°3, printemps/été 2014. [https://www.afio.com/publications/FISHER BusIntel CaseStudy Motorola FINAL 2014 July14.pdf](https://www.afio.com/publications/FISHER_BusIntel_CaseStudy_Motorola_FINAL_2014_July14.pdf)

Clément Fournier, « Big Data : les données au service des ressources humaines », *e-RSE.net*, 27 août 2015. <http://e-rse.net/big-data-donnees-ressources-humaines-qualite-vie-travail-14896/>

Stéphane Gorla, « Knowledge management et intelligence économique, deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », *Informations, savoirs, décisions et médiation (ISDM)*, 2006, pp. 1-16. http://isdml.univ-tln.fr/PDF/isdml27/isdml27_IE&KM_Gorla_06.pdf

Gwenole Guionard, « Pourquoi mettre en place l'intelligence économique dans les RH ? », *Emploipro.fr*, 5 juin 2010. <http://www.emploi-pro.fr/edito/article/pourquoi-mettre-en-place-l-intelligence-economique-dans-les-rh-aea-3392>

Gwenole Guionard, « Rapprocher ressources humaines et intelligence économique », *L'Usine Nouvelle*, 4 juin 2010. <http://www.usinenouvelle.com/article/rapprocher-ressources-humaines-et-intelligence-economique.N133037>

Stéphane Haefliger, *Définir le contexte stratégique des ressources humaines*. http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_30.pdf

Gérard Haudiquert, « Le Big Data n'est pas le décisionnel », *ITbulletin*, 15 mars 2013. <http://itbulletin.fr/2013/03/15/le-big-data-n%E2%80%99est-pas-le-decisionnel/>

François Jakobiak, *L'intelligence économique. La comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Editions d'Organisation, 2004. http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708131668/chap7_Jakobiak.pdf

Pascal Junghans, « L'intelligence économique, une aide à la gestion des talents », *Les Echos*, 7 août 2013. <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/gestion-de-carriere/l-intelligence-economique-une-aide-a-la-gestion-des-talents-8076.php>

Bhushan Kapoor, « Business Intelligence and Its Use for Human Resource Management », *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, vol. 6, n°2, décembre 2010. <http://www.hraljournal.com/Page/3%20Bhushan%20Kapoor.pdf>

Frits Kluytmans et Ed van Sluijs, « Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene », *MERIT*, 2004. <http://www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/1994/rm1994-036.pdf>

Edward E. Lawler III, « Corporate Strategy: How HR Can Become a Player », *Forbes*, 15 août 2012. <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2012/08/15/corporate-strategy-how-hr-can-become-a-player/#63dab050472f>

Pascal de Lima, *Economie bancaire et croissance économique. Vers une macroéconomie renouvelée*, Dunod, 5 septembre 2012. <https://books.google.fr/books?id=Qq6QzauVhswC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>

Henri Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat Général du Plan, février 1994.

[http://bdc.aege.fr/public/Intelligence Economique et strategie des entreprises 1994.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategie_des_entreprises_1994.pdf)

Master 2 GRH de l'IAE de Poitiers, « Quelle place pour les DRH dans la stratégie d'entreprise ? », *Si j'étais DRH...*, 6 février 2014.

<https://blogrhiaepoitiers.wordpress.com/2014/02/06/quelle-place-pour-les-drh-dans-la-strategie-dentreprise/>

Margaret Metcalf Carr et Reva Basch, *Super Searchers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of Top CI Researchers*, Information Today Inc., 2003.

https://books.google.fr/books?id=nZMC9M_X9WUC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false

Henri M. Missola, « Ressources humaines : les 4 missions majeures de la fonction RH », Jemedéveloppe.com, mars 2014.

<http://www.jemedepveloppe.com/professionnel/rh/02-les-4-missions-majeures-de-la-fonction-rh/?PHPSESSID=bj8qv7msv27djic0vlpdd0a14>

Ken Moore, « Human Resources and Competitive Intelligence », Ken Moore Associates.

<http://www.kenmooreassociates.com/articleDetail.cfm?id=6&newstype=1>

Brigg Patten, « Using Big Data to Increase Employee Engagement », *DataFlog*.

<https://dataflog.com/read/big-data-increase-employee-engagement/1232>

Michael E. Porter, « How competitive forces shape strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril 1979.

<http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>

Rhizome, « La GPEC, outil RH stratégique pour toutes les entreprises », 10 juin 2015.

<http://www.rhizome-recrutement.com/recrutement-bretagne/gpec-outil-rh-strategique-entreprises/>

Jocelyne Robert, « Gestion des ressources humaines, stratégies et leadership », *Personnel & Gestion*, n°1, janvier 2005, p.8.

<https://orbi.ulq.ac.be/bitstream/2268/36387/1/grh,%20strat%C3%A9gie%20et%20leadership.pdf>

James Sheehan, « How Business Intelligence and Analytics Can Help HR », *HR Zone*, 6 mars 2013.

<http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/jamessheehan/how-business-intelligence-and-analytics-can-help-hr>

Syndicat français de l'Intelligence économique, « Charte d'éthique ».

<http://www.synfie.fr/charte-d-ethique>