



COLLOQUE RH & IE

De l'intelligence économique à l'intelligence des ressources humaines

14 décembre 2011

Le mercredi 14 décembre s'est déroulée la seconde édition du colloque « RH & IE », organisé par le Club DéciDRH en partenariat avec le MEDEF Ile-de-France et l'Académie d'Intelligence Economique et avec le sponsoring de Digimind et blueKiwi.

Ce colloque invitait les participants à embarquer pour une immersion au cœur du management de l'information et de l'influence RH !

Articulé en deux temps, avec une approche pragmatique centrée sur la protection du capital humain le matin et une vision plus large sur les réseaux d'influence l'après-midi, les intervenants qui n'ont pas été économes de leur intelligence, loin de là, ont apporté à l'assemblée leur point de vue, leur témoignage et leur expérience.

Martine MARANDEL, Présidente de la commission IE au MEDEF Ile de France, ouvre les débats en indiquant que l'Intelligence Economique orientée entreprise l'intéresse depuis plus de dix ans. Il est pour elle primordial aujourd'hui d'allier les compétences, les ressources et les réseaux, et le Club DéciDRH est un bon partenaire de ce point de vue.

Christophe LEPARQ, fondateur du Club, remercie les intervenants de la passion qui les anime pour ce sujet précurseur qu'est l'IE appliquée aux RH, et les deux sponsors du colloque, blueKiwi et Digimind, sociétés françaises comme leurs noms ne l'indiquent pas.

blueKiwi est le leader européen du logiciel de Réseaux Sociaux pour Entreprise. Ses solutions permettent aux entreprises d'engager des conversations et d'interagir avec leurs réseaux internes et externes, et cela dans tous les domaines et dans le monde entier.



Digimind, leader européen des logiciels de veille stratégique et pionnier du logiciel d'e-réputation, a pour vocation de faciliter la collecte, la diffusion, l'analyse et la publication des informations. Avec sa solution métier RH 2.0, la plateforme Digimind permet une veille en temps réel de son image employeur, de son environnement et constitue une aide à la recherche de nouveaux talents.

Christophe LEPARQ présente ensuite les deux premiers orateurs, l'Amiral Olivier LAJOUS, Directeur du Personnel de la Marine Nationale et Président du Club DeciDRH, et Isabelle TISSERAND, professeur Docteur de l'EHESS.

SECURISER L'HUMAIN AFIN DE SECURISER L'INFORMATION

Isabelle TISSERAND

Docteur de l'EHESS, spécialiste de la protection du patrimoine humain en environnements sensibles, stratégiques, confinés, hyper-informatisés. Elle a coordonné le Cercle Européen de la Sécurité et des Systèmes d'Information durant huit ans. Elle est professeur à L'INSEEC Paris.

« **Nous sommes tous connectés** »

« *Le patrimoine humain représente le seul garant, le seul agent actif du projet de pérennité et de développement du monde, de son équilibre, de son progrès.* » indique Isabelle TISSERAND en préambule. Le monde est en crise, c'est-à-dire un moment de rupture qui engendre incertitude, peur, violence et méfiance. A nous de regarder les choses autrement et de transformer cette rupture en champ des possibles. « *Nous sommes tous acteurs du changement* », ajoute-t-elle.



L'ère numérique a succédé à l'ère industrielle, sans possibilité de revenir en arrière. Ce passage s'est accompagné, à partir des années 80 d'une hyper-informatisation. « *Nous sommes quasiment tous connectés* » selon Isabelle TISSERAND. Les informations sont à portée de main de tous, elles sont abondantes, volatiles, peuvent être détournées ou démultipliées. Elles matérialisent la mémoire et à ce titre doivent être protégées. Mais ces informations sont manipulées par des personnes pas toujours bien formées pour les sécuriser, ou pour les exploiter au mieux.

« L'homo-Numéricus »

Les nouvelles technologies donnent des possibilités inimaginables il y a encore 10 ans de connexion, d'échanges, d'organisation en réseaux. « *Elles nous permettent la mobilité, le transport rapide d'informations, l'éclatement des frontières, des barrages de langues, et de la temporalité classique.* » Avec ces nouvelles technologies est apparue la génération des 'digital natives', encore peu écoutés mais de plus en plus présents dans les entreprises. Ils apportent avec eux de nouvelles valeurs sociétales, comme le partage de l'information, l'implication dans le développement durable et la qualité de l'image des marques. Mais qu'en est-il de leur sentiment d'appartenance, ou de responsabilité des patrimoines ?

Les DRH quant à eux ont-ils toutes les informations à disposition pour faire évoluer leurs méthodes de gestion par rapport à ces nouvelles données ?



L'Intelligence Economique peut rendre d'immenses services.

En plus des 'digital natives', on note une constante augmentation du métissage culturel et interdisciplinaire des ressources humaines au sein des organisations.

Les professionnels de la sécurité des patrimoines se sont pour l'instant plutôt centrés sur les systèmes informatiques, en délaissant un peu la formation et l'éducation des hommes par rapport au contenu stratégique de l'information.

« *Les DRH sont depuis trop longtemps écartés des projets de protection économique de l'entreprise* », regrette Isabelle TISSERAND, alors que ce sont eux qui sont le plus capables de comprendre et analyser les relations interpersonnelles et les comportements des collaborateurs.

Un autre changement est à prendre en compte : le modèle paternaliste disparaît, les codes relationnels changent. La responsabilité est de plus en plus partagée, il devient nécessaire de préparer des ressources humaines à cela.

Nous disposons aujourd'hui de tous les moyens pour appréhender ces changements. « *De Sapiens nous sommes passés à Homo-Numericus, c'est là une preuve évidente de nos capacités de projections* » souligne Isabelle TISSERAND. Ce colloque a été monté pour apporter des pistes de développement et de modernisation des pratiques de protection du patrimoine humain et de ses productions.

Amiral Olivier LAJOUS

Directeur du Personnel de la Marine Nationale

Il remercie Isabelle TISSERAND pour son texte et rebondit sur ses propos : « *La crise que nous vivons entraîne des peurs et des incertitudes. L'incertitude fait partie de notre vie, de l'existence de l'humanité, ce qui est très difficile à accepter. L'homme a peur de lui-même et de sa violence.* » Comment passer de la violence à l'amour et à la confiance ?

La confiance ne se décrète pas, elle se vit. Elle se met en place progressivement. Notre monde a plus changé ces cinquante dernières années que pendant 10 siècles. Le temps est bousculé, on passe en quelques heures d'un univers à l'autre. Il faut prendre le temps de s'adapter à l'autre, et de ne pas lui imposer ses certitudes ! Il est nécessaire de s'intéresser aux différences entre les cultures, lire les penseurs orientaux et ne pas raisonner seulement par rapport au modèle cartésien. Un bon économiste doit d'abord s'intéresser à l'autre, apprendre à connaître son organisation, et apprendre comment fonctionne celle des autres.



Sur un bateau les marins doivent vivre dans un espace confiné. Pour les préparer à cette situation, il faut leur inculquer les quatre pieds de la sagesse : savoir, savoir-faire, savoir-être et faire savoir.

La Richesse Humaine

Comment former au mieux les futurs marins ? En mettant en place une organisation qui s'assure de leur solidité, grâce à une préparation mentale et en utilisant les techniques modernes des RH, « *Richesse Humaine, ou même Rareté Humaine* », comme aime à le dire l'Amiral LAJOUS. « *Il faut donner envie d'avoir envie et leur donner l'envie de se surpasser.* »

La Marine a mis en place un Observatoire continu de la perception des marins géré par Anne-Cécile GRAPPY, Capitaine de frégate, directrice du service sociologique de la Marine. Ce dispositif permet de connaître ainsi les attentes et les questionnements de chaque recruté, de détecter leur potentiel et de les aider à progresser et à monter les échelons. Cette veille positive aide au décroisement et donne des repères pour mieux travailler et vivre ensemble. « *Quand on segmente, l'humanité régresse* » affirme l'Amiral. De plus, afin de fortifier leur fierté d'appartenance, la Marine donne à chaque recruté un petit livre qui explique les valeurs inscrites sur tous les bateaux : honneur, patrie, valeur, discipline.

Les nouvelles technologies, qui ont révolutionné notre perception du temps et des distances, doivent être maîtrisées. Il faut que chacun apprenne à éviter le piège de la dépendance technologique, qui peut mener à l'isolement, qui lui-même peut engendrer la violence.

D'où l'importance de sécuriser l'humain afin de sécuriser le système tout entier !

DIFFERENTS SCENARIOS D'EVOLUTION DE L'IES

Thibault RENARD, animateur du Pôle Intelligence Economique de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)

Thibault RENARD nous présente les différents scénarios de l'évolution de l'IES (Intelligence Economique et Stratégique) à l'horizon 2015, étudiés par le Groupe "Métiers et Formation à l'IES" de l'ACFCI.

En point de départ, le groupe a défini les trois composantes de l'IE : sécurité de l'information (protection des données sensibles), renseignement stratégique (pas seulement de la veille, mais aussi identification d'experts) et influence : une fois que l'on a compris son environnement, que doit-on faire ? Le changer, l'influencer ou simplement s'adapter ?



L'intention derrière l'information

Car trouver une information n'est qu'une première étape. Il faut savoir l'utiliser, et chercher à savoir qui a mis cette information à cet endroit, et dans quel but. Un DRH recueille des informations via un CV, et doit ensuite les valider, et détecter l'intention derrière l'information. Par ailleurs, les DRH doivent aussi maîtriser les notions de sécurité. Il est courant qu'une PME donne trop d'information sur un de ses employés, qui se fait ensuite débaucher. En matière de recueil ou diffusion d'information, il est important de distinguer l'immoral de l'illégal : appeler une entreprise sous un pseudonyme pour obtenir des informations, c'est « immoral », mais pas illégal par exemple. L'IE permet de comprendre les mécanismes de diffusion de l'information, et les intentions cachées. Mais attention de ne pas verser dans la paranoïa. L'objectif de l'IE est d'analyser son environnement, les menaces et les risques.

Les tendances actuelles de l'IE :

L'Etat est en train de mettre en place des systèmes de régulation de l'IE. Les projets de labellisation et de certification (créée par le ministère du travail) foisonnent, ce qui rend l'approche de l'IE plus facile à appréhender, notamment pour les DRH.

« Nous assistons à la fin du modèle de l'expert. Aujourd'hui il n'est plus possible pour une seule personne de pratiquer toutes les facettes de l'IE. Des équipes se structurent. La réputation devient un métier par exemple » indique Thibault RENARD.

Le « communauté management » monte en puissance. Or en France les entreprises sont en train de passer à côté : Il ne suffit pas de maîtriser les outils web 2.0 pour animer une communauté. La maîtrise technologique n'est qu'un aspect, il est primordial de mettre à la tête d'une communauté une compétence qui sache gérer les membres et communiquer en cas de crise.

Le management des risques connaît également une envolée. Un Club de Décideurs de la sécurité en Entreprise s'est monté et a édité un livre blanc en octobre 2011.

Aujourd'hui les frontières de temps et d'espace s'abolissent. Il n'existe plus de remparts entre nous et l'information, ce qui entraîne le risque de « l'infobésité ». L'IE donne le recul nécessaire pour ne pas être emporté par le flux des informations.

Il n'existe pas de définition formelle de l'IE. Thibault RENARD nous donne la sienne : « *Trouver la bonne info pour la donner à la bonne personne afin qu'elle prenne la bonne décision.* »

Les différents scénarios

- 1) la maturité : La PME dédie une ressource à l'IE, et le grand groupe structure une équipe. Les trois sphères (renseignements stratégiques, sécurité économique et influence) convergent.
- 2) : la stagnation : Aucune initiative n'est prise. Les trois sphères s'éloignent les unes des autres. Or plus on cloisonne, plus on augmente les risques de pertes d'informations.
- 3) le recentrage défensif : L'accent est mis sur la sécurité économique : gestion de crise, protection, management des risques. Mais là encore, le cloisonnement n'est pas productif.
- 4) le recentrage offensif : L'effort porte sur le renseignement stratégique au détriment de la protection, modèle assez pratiqué chez les anglo-saxons.
- 5) la diffusion : mise en place de compétences informationnelles qui développent les pratiques de chacune des 3 sphères pour une meilleure utilisation de l'IE.

Le groupe de réflexion de l'ACFCI n'a pas statué sur un scénario en particulier. Ce travail a été mené pour servir de base de réflexion à l'IE et à l'évolution de ses pratiques.

L'INTELLIGENCE DES RISQUES

Bernard Besson

Fondateur de Bernard Besson Consulting, ex chargé de mission auprès du Haut Responsable pour l'Intelligence Economique, auteur de plusieurs ouvrages, essais



et fictions ayant trait à l'Intelligence Economique, membre du collège de l'Académie de l'Intelligence Economique.

« Le Club DéciDRH et le MEDEF ont eu raison d'organiser ce colloque. Le risque majeur des entreprises en période de crise est de ne plus innover, d'être dans le désenchantement et le pessimisme », commence Bernard BESSON.

Il continue en précisant que l'IE n'est pas une infraction ni un délit, contrairement à l'espionnage industriel ou au plagiat.

La sécurité des informations est une compétence collective de toute l'entreprise, qui doit s'exercer avec le concours de tous les collaborateurs. Elle est du ressort du DRH qui détient beaucoup de données sensibles.

Le DRH architecte de l'IE



La protection résulte d'un dialogue entre toutes les compétences, talents et aptitudes. Le DRH, au cœur de ce processus, sait si son entreprise est capable d'affronter la crise. Il crée le lien entre les générations et la transmission de savoir qui permettra à l'entreprise de survivre et de s'adapter. Le DRH possède des outils pour anticiper le besoin de ressources. Il connaît les langages de l'entreprise, officiel et officieux, qui sont autant de réseaux. Le DRH repère les esprits critiques et les talents capables de transformer l'information en connaissance, il identifie les stratèges en mesure de mener des actions d'influence.

Le DRH protège le patrimoine immatériel de l'entreprise et cultive l'esprit d'équipe en maintenant la motivation parfois chancelante des collaborateurs. Architecte de l'IE, il prend en compte la diversité et doit donner l'envie de travailler ensemble. Il connaît les enjeux sociétaux de l'entreprise et fait le lien entre le sommet et la base. Les plaintes qu'il recueille sont parfois à l'origine d'initiatives sociales.

Il sait que les meilleures équipes sont constituées non pas forcément par les plus performants, pas par ceux ayant la volonté de travailler ensemble.

L'amiral LAJOURS remercie Bernard BESSON pour ce beau témoignage : « vous y avez mis l'intelligence du cœur ! ». L'écoute est très importante dans la marine, on appelle ça l'éponge. « Si on a deux oreilles et une bouche, c'est parce que l'on doit écouter deux fois plus qu'on ne parle », plaisante l'Amiral LAJOURS. Le DRH doit posséder une grande capacité d'écoute et se demander sans cesse où sont les talents, les énergies, les envies.

Question : Que privilégier entre protection et recherche de l'information ?

Bernard BESSON : Les entreprises françaises à l'étranger cherchent avant tout à protéger et vivent parfois comme dans un bunker ! Il est important d'avoir un responsable IE qui porte un regard sur les trois dimensions de l'IE et les équilibre.

Thibaud RENARD : Le débat court depuis un certain temps dans l'IE : protéger ou rechercher ? Certains vont même jusqu'à dire qu'il est impossible de faire travailler ces deux sphères ensemble. Peut-on travailler avec une personne si on voit en elle une menace ? L'affaire Renault a mené à une conclusion : ce n'est pas à l'entreprise de faire du contre-espionnage et de voir des menaces dans ses collaborateurs. La sécurité économique est surtout affaire de la connaissance de son milieu, tout en faisant preuve de vigilance.

Amiral LAJOURS : Comment faire confiance en l'autre ? Le DRH embauche des collaborateurs avec des plus et des moins. Il faut permettre aux gens de se réinventer, par des mises en situation, des évaluations, des entretiens, des échanges. Un bon DRH compose avec toutes les facettes des collaborateurs, et doit les accepter.



Après la pause, l'Amiral LAJOURS nous fait part de ses réflexions : Comment relier IE et richesse humaine ? L'IE est bien un monde connecté, un monde de réseau, qui permet de trouver la bonne info et l'utiliser pour en faire une success story. Le DRH doit faire le pont entre IE et RH grâce aux outils que sont les entretiens de carrière, les tests psychologiques, afin de connaître parfaitement son corps social, et savoir quel talent piocher et comment.

« La théorie des boules »

B6 : le collaborateur « oui chef, bien chef »

B5 : le collaborateur « oui chef, mais... »

B4 : le collaborateur « oui chef, mais que me donnes-tu en échange ? »

B3 : le collaborateur qui n'existe qu'en s'opposant

B2 : le collaborateur qui non seulement s'oppose, mais sabote

Ces cinq boules ne représentent que 15 à 20% du corps social. Le reste est constitué de B1 : le collaborateur qui fait ce qu'il doit faire, ni plus, ni moins.

Lorsque le DRH sait cela, comment l'utilise-t-il pour faire fonctionner au mieux son organisation ?

Le vrai défi est de se focaliser sur la population B1, les faire monter en puissance, et détecter les talents qui parfois se cachent.



« C'est ça l'IE et la RH : connaître ses troupes pour savoir les utiliser au mieux. Ce n'est pas cynique mais humain » conclut l'Amiral.

SENSIBILISATION ET FORMATION DES DRH ET RRH

Patrick DEVAUX, conseiller spécial du directeur de la stratégie pour l'Intelligence Economique dans le groupe EADS

Avec le témoignage de Sabine HAMAN, Vice President, Head of Strategy & Competency development chez EADS

« L'IE n'est pas uniquement l'affaire d'hyper spécialistes, elle est l'affaire de tous » déclare Patrick DEVAUX. Les entreprises françaises emploient d'ex-agents des services secrets. Ils ont certes un savoir-faire et de l'expérience, mais leur façon de travailler n'est pas toujours transposable au monde de l'entreprise.



Patrick DEVAUX est parfois stupéfait du manque d'implication des collaborateurs dans les organisations françaises. Il lui paraît essentiel de mettre en place des formations dans les grandes écoles ou université, afin que chaque étudiant soit sensibilisé au plus tôt sur ce sujet.

Ces formations, de sensibilisation et de spécialisation, doivent aussi être organisées dans les entreprises. Chacun peut être partie prenante des actions d'IE. Quand on cherche des informations sur un concurrent, une seule personne aura du mal à récolter toutes les informations juridiques, économiques, produits, ... La solution est de constituer une communauté de relais IE dans tous les services de l'entreprise, en convaincant les managers de mettre des ressources à disposition de la communauté IE. Les RH ont un rôle à jouer dans cette mission auprès des managers.

Sabine HAMAN prend le relais : « Comment constituer de l'information et comment créer de la valeur autour de cette notion d'IE ? Quel est le modèle auquel nous DRH devons penser par rapport à notre organisation, notre culture, notre pensée, notre éthique ? Comment gérer les informations relatives aux salariés, parfois privées, et les protéger ? » Ces questionnements ont amené Sabine Haman à conduire avec Patrick Devaux une réflexion autour de l'IE. Dans une organisation comme EADS, l'organisation de l'intelligence représente un grand enjeu. La formation autour de la gestion des intelligences et des savoirs est primordiale, afin d'apprendre à exploiter et à interpréter au mieux les informations qui circulent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il devient essentiel de bâtir un modèle afin de travailler ensemble autour de ces intelligences (expertise technique, mais aussi intelligence émotionnelle, rationnelle).

Patrick DEVAUX ajoute qu'aucune action ne peut se faire sans le DRH qui participe à la détection des membres de la communauté IE et organise son cursus de formation. Les DRH sont très bien placés pour faire partie de cette communauté IE car ils connaissent les flux entrants et sortants des entreprises, et obtiennent des informations des candidats qu'ils rencontrent.



Sabine HAMAN précise que des formations sur les Hot topics ont été mises en place pour les cadres dirigeants ou hauts potentiels, sur des sujets très ciblés, ou des zones géographiques. L'objectif à long terme est de former l'ensemble des collaborateurs.

Question : Est-il envisagé d'intégrer des processus liés à l'IE dans les démarches opérationnelles des RH, comme les processus de recrutement ?

Réponse Sabine HAMAN : « *Aujourd'hui non. Aucune information ne circule dans le cadre de recrutements, c'est une question d'éthique !* »

LES RESEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE : UN OUTIL DE SOURCING ET DE GESTION DES TALENTS

Jean-Michel VERGNE, VP European operations chez blueKiwi

Une vision outil de l'IE

Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont l'application des outils du web 2.0 à un ensemble d'internautes.

Il y a quinze ou vingt ans, l'informatique domestique était en retard par rapport à la technologie de l'entreprise, aujourd'hui la tendance est inversée. Les jeunes entrent dans des entreprises moins bien équipées au niveau des nouvelles technologies qu'eux-mêmes.

C'est à partir de ce constat qu'est né blueKiwi : utiliser ces technologies de réseautage en remettant à niveau l'informatique professionnelle et l'informatique domestique, dans un contexte professionnel, tout en capitalisant sur les échanges, et en s'intégrant à des outils déjà existants.

Le RSE se structure en un groupe d'individus qui collaborent dans un espace de travail, avec des medias variés. Il permet aux personnes de mieux se connaître, grâce à des profils, des descriptions de centres d'intérêt. Il entraîne également une diminution de la masse d'emails et optimise la communication collective grâce à son organisation en groupes de travail.

Le RSE capitalise sur le savoir informel de l'organisation et évite la perte des connaissances. Les moteurs informatiques permettent de retrouver toutes les infos échangées sur un projet précis, par des recherches multicritères. L'information est maîtrisée grâce à des filtrages, et à des hiérarchies dans les niveaux de gestion.

Le RSE doit être assorti d'outils de monitoring.

Entre autres bénéfiques, le RSE accroît la réactivité des acteurs et valorise le capital humain qui trouve des opportunités de s'exprimer.

RSE & IE

Le RSE permet un travail en mode collaboratif, avec des entités dispersées : salariés de l'entreprise, mais aussi partenaires, sous-traitants et clients, parfois disséminés dans le monde entier.

Les entreprises s'aperçoivent que nombre de leurs salariés sont membres de réseaux sociaux : comment démultiplier cette veille et l'exploiter ?

SFR a mis en place une cellule de veille étendue à 1 200 collaborateurs mobilisés au sein d'un réseau.

LA POSTE a créé une cellule innovation et

l'a ouverte à un grand nombre de collaborateurs susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée. Le RSE permet aux DRH d'identifier des talents en apportant des compléments à la démarche de gestion des compétences. L'observation des réseaux sociaux donne des informations au DRH, postées de façon déclarative par le collaborateur.

« Les RSE se trouvent à la croisée de l'IE et de l'intelligence RH », conclut Jean-Michel VERGNE.



LA VEILLE SOCIALE : EXPERIENCE DE LA SNCF DANS L'ANTICIPATION DES MOUVEMENTS SOCIAUX

Hugues CHERITEL, Responsable du département accompagnement managérial au sein de la DRH de la SNCF

L'usage de l'IE est très utile dans des terrains propices aux mouvements sociaux, comme la SNCF en connaît chaque année.

Hugues CHERITEL nous décrit tout d'abord le contexte social de la SNCF. La complexité organisationnelle (découpage géographique, par activité et par métier), le nombre d'organisations

syndicales et le niveau de conflictualité récurrent (la « gréviculture ») sont autant de facteurs multiplicateurs de risques de mouvements sociaux

600 préavis de grèves ont été déposés en 2010, qui ont donné lieu à 400 grèves, dont une quarantaine nationales.

La veille sociale, un outil essentiel pour la SNCF

Suite à la grande grève de 1995, la SNCF a mis en place un observatoire social au niveau national, chargé de collecter des données via les responsables de relation sociale et via des sources externes : RG, Ministère du Transport, site des syndicats. Les comptes rendus de

réunions avec les syndicats, les motifs et préavis de grèves sont également recensés et classés au sein de cet observatoire.



Ces données sont analysées par l'équipe centrale et une note de synthèse est rédigée chaque semaine et envoyée aux dirigeants. Cette note oriente la stratégie de l'entreprise concernant les risques sociaux.

Cet observatoire de veille permet une anticipation des mouvements sociaux et dans certains cas les évite en apportant des réponses en amont aux collaborateurs.

Des systèmes de veilles ont également été mis en place localement afin de donner des indications aux managers sur les sujets de mécontentements ou les demandes des salariés. Si le manager gère le mécontentement de ses collaborateurs, la grève est évitée. La veille sociale devient ainsi un véritable outil d'aide au management.

LA FABRICATION DE L'EVIDENCE

ERIC VALIN, expert en Intelligence Economique

Eric VALIN a choisi de nous parler du management de la perception et nous en donne une définition : « *il vise à susciter une perception particulière chez un individu de façon à ce qu'il pense ou agisse dans un sens favorable pour nous.* ». L'objectif est de provoquer l'émergence d'une idée ou d'une action en agissant sur les cinq sens d'un individu, qui sont à la fois les cibles et les leviers d'influence.

Cette stratégie de la persuasion par la perception s'intègre dans une démarche plus globale de stratégie commerciale et économique.

Le management de la perception se fait par petites touches, par insinuation. C'est un des éléments de la guerre des sens, ou de la guerre psychologique.

La cible

Il faut bien l'étudier par une phase de veille (éducation, culture, connaissances, expérience, degré d'éveil,...) ainsi que son entourage : s'informer, c'est former la décision. Il faut choisir les modes d'approche appropriés.

La vulnérabilité de la cible est un facteur important. Le management de la perception joue sur l'aspect psychologique, le mental, les neurosciences.

Les outils

Ils sont nombreux : le lobbying, le storytelling (transporter les gens dans l'imaginaire en racontant une histoire qui peut devenir mythe, et leur faire accepter par ce biais les objectifs de l'entreprise), la mercatique (utilisation des sens : diffuser du parfum pour donner envie de l'acheter), le mentaliste (détourner l'attention pour faire passer un message), le leadership,...

L'objectif visé est de remporter l'adhésion de la cible. Les freins sont, entre autres, l'incrédulité ou le décrochage.



Le DRH possède un rôle multiple au sein de l'organisation : il peut être considéré comme un « agent d'ambiance », un intermédiaire entre le PDG et les managers, le gardien de l'orthodoxie du management, de l'organisation du travail, de la législation. Il est en situation de veille interne pour déterminer les forces et

faiblesses de l'entreprise. Pour toutes ces raisons, il peut être ciblé comme victime ou relais d'influence par un manipulateur.

Pour que le DRH s'approprie au mieux sa fonction stratégique, il doit prendre en compte l'IE.

Question : Le management de la perception : est-ce moral ou pas ?

Eric VALIN : Je ne juge pas. Au 19ème siècle, la compétitivité était basée sur les capacités industrielles, au 20ème siècle la compétitivité se basait sur la maîtrise du marketing. Au 21ème siècle la différence de la compétitivité se fera au niveau de la gestion de l'information. Reste à savoir si ce postulat sur la compétitivité est à accepter ou non.

MAFIA ET ESPIONNAGE, CA EXISTE AUSSI DANS L'ENTREPRISE

Fabrice RIZZOLI, Docteur en science politique, spécialiste en réseaux mafieux

Fabrice RIZZOLI anime un bureau pour sensibiliser les français au crime organisé et représente une ONG qui s'appelle FLARE.



Il s'intéresse particulièrement à la mafia italienne et à son emprise économique. Le crime organisé existe aux quatre coins du monde : cartels sud-américains, mafia russe, groupes balkaniques, gangs de motards...Il est difficile de recueillir des informations sur les mafias mondiales dont les organisations sont très opaques, et pour cause ! Par exemple en Chine, il est impossible de savoir comment les réseaux de triades fonctionnent.

Fabrice RIZZOLI a étudié les mafias italiennes : cosa nostra, mafia calabraise, la camorra, ... qui sont présentes dans toutes les régions d'Italie. On ne recense pas moins de 170 familles mafieuses en Sicile.

Méfions-nous de la mafia...

La mafia utilise la violence systémique à des fins politiques. C'est la violence qui fait sa force. Les mafieux contrôlent « militairement » les territoires, par la terreur, la connaissance des habitants et des arrangements entre les familles.

La mafia possède des rites initiatiques très importants, car chaque membre doit avoir le sentiment d'appartenir à un ordre supérieur.

La mafia cherche le consensus social auprès de la bourgeoisie qui s'y prête plus ou moins. Elle est également très proche du milieu politique.

Son seul et unique objectif est l'accumulation illégale du capital. La richesse des familles mafieuses représente 10% de la richesse produite en Italie chaque année (soit environ 130 milliards d'euros), essentiellement via le trafic de drogue.



Une des forces de la mafia est de s'infiltrer dans l'économie légale : cela lui donne une certaine respectabilité, crée des emplois localement, permet de blanchir l'argent, diversifie les sources de revenus, et augmente le contrôle du territoire en participant aux travaux (construction de routes par exemple). Les cibles de la mafia sont des entreprises petites et moyennes avec un niveau technologique faible qui leur permet de les contrôler facilement, de préférence bénéficiant de financements publics (entreprises de bâtiment par exemple). La mafia adore investir dans les supermarchés.

N'importe qui peut être amené à fréquenter ou utiliser des activités derrière lesquelles se cache la mafia.

Le DRH et la mafia ?

La corruption est monnaie courante : le DRH subira des pressions afin d'embaucher telle ou telle personne recommandée par la mafia, ou afin qu'il donne des informations.

L'E-REPUTATION ET L'ATTEINTE A L'IMAGE DE MARQUE

Christophe ASSELIN, expert veille internet et e-réputation chez Digimind

DIGIMIND est une société française qui compte 100 collaborateurs. Son métier est l'édition de logiciels de veille stratégique et mesure de l'e-réputation couplés à des outils d'aide à la mesure et à l'analyse des données. A l'origine le logiciel a été développé pour l'industrie pharmaceutique.

Pourquoi surveiller l'e-réputation ?

Pour mieux comprendre et anticiper les crises et scandales. Christophe ASSELIN cite l'affaire Acadomia qui détenait un fichier illégal, non déclaré à la CNIL et qui comprenait des données injurieuses. La presse en a parlé. Acadomia a nié dans un premier temps, puis s'est excusé. 18 mois après, il y a encore 3 occurrences sur cette affaire en page 1 de Google quand on tape Acadomia. Pour une entreprise pour laquelle les clients potentiels vont se renseigner sur le net avant de s'inscrire, l'image est loin d'être flatteuse.

Qu'est-ce que l'e-réputation ?



Digimind a mis en place une solution à la demande de Microsoft pour observer, ou 'moniter' les communautés qui parlent de Microsoft. De plus en plus d'entreprises sont exposées aux conversations sur le net, grâce aux outils simples mis à la disposition des internautes qui favorisent la propagation des informations sur internet.

« L'e-réputation est la perception des internautes de la marque, de l'organisation, de l'image des dirigeants. C'est une notion suggestive. Une entreprise peut vendre des produits médiocres mais avoir une bonne réputation si elle s'appuie sur des réseaux pertinents » indique Christophe

ASSELIN.

33% des internautes utilisent les réseaux sociaux pour répondre à des offres d'emplois, 29% pour s'informer sur les entreprises, 25% des personnes recommandent leur employeur via les réseaux sociaux (étude quatre ventes, mars 2011).

A la question : Consultez-vous des avis sur un employeur quand vous recherchez un emploi ? La réponse est oui à 80%.

Quelles sont les composantes de la marque employeur ?

- Communication corporate : produit, sponsoring,
- Politique RH et financière
- Expression publique

- Expression des collaborateurs

La politique RH est le deuxième facteur d'attractivité des entreprises.

Les entreprises oublient souvent de surveiller ce que peuvent dire leurs propres collaborateurs. Il est nécessaire de mettre en place des actions de sensibilisation pour éviter des crises de communication.

La marque employeur s'inscrit dans une démarche globale. Les entreprises ont tout à gagner à converser sur internet. L'e-réputation n'est pas seulement un risque mais une opportunité. Même les bad buzz peuvent accroître la notoriété à terme : Festina est aujourd'hui une des premières marques européennes. Le DRH peut aussi utiliser une critique pour initier une démarche positive.

Comment faire face ?

Tout d'abord il s'agit de sensibiliser les salariés et d'analyser pourquoi un salarié communique sur une entreprise à *mauvais escient*. C'est souvent en méconnaissance de cause, parfois par fierté, par réflexe (digital native) ou encore par volonté de nuire.

Parade des entreprises : 64% d'entre elles bloquent l'accès aux médias sociaux (étude Kapersky Lab, sept 2011), mais cela n'empêchera pas les salariés de s'exprimer.

30% des entreprises françaises réglementent l'usage des réseaux sociaux via des chartes et des guides (étude Kapersky Lab , sept 2011).

Pour protéger les données confidentielles, il faut déjà les lister pour que les salariés les connaissent (exemple d'Apple).

Une charte est difficilement transposable d'une entreprise à l'autre. Digimind aide l'entreprise à déterminer les composantes de la marque employeur, et établit une cartographie des différents réseaux et médias sociaux. Cela permet de détecter les points forts et faibles de l'entreprise, de connaître les différents canaux et sources d'information, d'avoir une meilleure compréhension de l'image de l'entreprise à transmettre aux candidats potentiels.

LE CADRE LEGAL DE L'IE

Thibault du MANOIR de JUAYE, avocat à la Cour et spécialiste en Intelligence Economique

Il publie dans la revue professionnelle « Regard sur IE » et est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'emploi du droit dans l'IE « Les robes noires dans la guerre économique ». Il est également conseiller prud'hommes à Nanterre.

Afin d'illustrer le droit de l'IE, Thibault du MANOIR de JUAYE nous cite plusieurs affaires : Michelin apprend qu'un de ses anciens salariés veut vendre des informations à son concurrent



Bridgestone. Le salarié passe 6 mois en préventive avant de passer en jugement. On retrouve dans le jugement un catalogue des mesures de protection de l'information.

Atteinte aux intérêts fondamentaux de la nation : il faut montrer que cela s'attaque au potentiel économique de la nation, comment le prouver ?

Secret de fabrique : cela n'a pas pu être appliqué non plus ; Michelin ne pouvait pas accuser le salarié de voler un secret sans dévoiler ce secret !

Le salarié a été condamné pour abus de confiance. L'information a été considérée comme un bien.

Affaire Renault : que faire d'un employé soupçonné ? Le licencier mais sans preuve ? Le muter ? Cela nécessite une modification du contrat de travail.

Autre cas : que faire lorsqu'un candidat enregistre en cachette un entretien d'embauche ? Certains tribunaux acceptent des éléments même acquis de façon illégale par le salarié arguant que cela rééquilibre un peu les forces entre entreprises et salarié en cas de litige.



Dans quelle mesure l'entreprise a-t-elle le droit de surveiller ses salariés sur Facebook ? Cela pose le problème d'atteinte à la vie privée.

Comment gérer les productions intellectuelles ?

Nathalie Arthaud (candidate lutte ouvrière à la présidentielle) a inclus dans son programme la suppression du secret des affaires et souhaite lever le secret industriel et le secret bancaire.

La vraie question à se poser pour Thibault du MANOIR de JUAYE est : « *Comment inclure les salariés dans le dispositif de l'IE de l'entreprise ? Un employé satisfait ne risquera pas de « trahir » son entreprise.* »

A l'instar des clauses de confidentialité, faut-il inclure une clause dans le contrat de travail stipulant que le salarié doit remonter à l'entreprise les informations dont elle pourrait avoir besoin ? Cela pourrait être un moyen de les associer à la démarche IE.

Les contraintes légales liées à l'Intelligence Economique pourraient avoir des répercussions sur les notions de vie privée et vie professionnelle. A ces deux dimensions pourrait s'ajouter celle de vie publique, qui donnerait des règles au salarié sur ce qu'il peut dire à propos de son entreprise.

COMPTE RENDU DU COLLOQUE INTERNATIONAL D'ALGER RH & IE

Sofiane SAADI, Université de Vancouver, Canada

Ce colloque qui s'est déroulé en octobre 2011 avait comme thématique : « **l'intelligence des ressources humaines : De la rupture vers l'innovation : les nouvelles formes** de management dédiées à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) ». Organisé en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements et des PME/PMI, il a réuni scientifiques, praticiens et professionnels de la fonction RH qui ont développé

5 axes :



- la culture et l'éthique sociale de la RSE
- les parties prenantes de la RSE au sein de l'entreprise
- l'organisation des dispositifs sociaux
- les missions et les responsabilités du management
- la dimension juridique de la RSE

Les recommandations du colloque :

Les dispositifs d'auto-évaluation (transfert et actualisation des savoirs) et la GPEC doivent s'inscrire comme des atouts majeurs dans le positionnement managérial par l'IE puisqu'il concourt directement au maintien de l'activité, à la détection des carences et à l'optimisation du savoir-faire concurrentiel indispensable pour la bonne gouvernance.

L'organisation a pour objet d'orienter et de coordonner les savoirs partiels de chacun enrichis régulièrement par l'actualisation et le transfert des compétences de façon à créer un savoir-faire et un savoir-être général collectif.

Des évaluations sont réalisées annuellement mais uniquement par rapport aux compétences individuelles. Rien n'est entrepris afin de développer les compétences collectives entre les collaborateurs. Il faut apprendre à travailler en réseau.

Deux grands problèmes se dégagent :

Celui de la formation qui doit prendre en charge l'apprentissage et la transmission des savoirs dans le domaine du travail collaboratif et le réseautage,

Celui du management par les connaissances en tant que système favorisant la performance de l'entreprise au XXIème siècle à l'air de l'entreprise étendue et du Cloud Computing.

Gérer l'IE par les compétences permet ainsi d'anticiper, d'interpréter les événements et d'adapter les ressources humaines disponibles aux besoins à court et à moyen terme.

PRESENTATION DE LA REALISATION IE LAUREAT DU PRIX AGIR 2010

Guy DEBAUX, Responsable Intelligence Economique à la COFACE, lauréat AGIR 2010

L'IE dans la gestion des risques

Objectif de la démarche : que peuvent faire les DRH pour les experts de l'IE ?

En observant les pratiques des entreprises en France, Guy DEBAUX a constaté une très grande diversité de situations, de pratiques de gestion des talents et de valorisation du travail collectif.

Ainsi qu'il le précise : « *La variété favorise l'évolution.* »

Le 'risk management' est une notion plus anglo-saxonne que française, apparue en 2008 avec la crise. Elle est devenue une norme en 2009 et est l'un des critères des agences de notation.

Le rôle DRH évolue vers d'avantages de stratégie et d'anticipation. L'expert IE fait un travail très collaboratif et très transverse.



Les process IE et RH tissent des liens fructueux, avec des buts communs : comprendre, ajuster, impliquer.

Les DRH et experts IE doivent affronter ensemble les risques informationnels et réputationnels en menant des actions conjointes de formation, prévention et traitement.

Vers un changement des pratiques managériales ?

Les performances et mesures individuelles ne sont pas forcément les plus productives pour l'entreprise. Les experts IE et DRH pourraient partager la même vision d'une approche plus collective du management et encourager les process collectifs.

Christophe LEPARQ conclut le colloque en remerciant les conférenciers pour leurs témoignages, leur expertise et leur **bonne influence**, les participants pour leur **veille active**, et invite tout le monde à se retrouver au cocktail organisé par le Club DéciDRH après les deux tables rondes du MEDEF sur « la stratégie d'influence pour réussir à l'international ».