

The logo for WBO (Université de Bretagne Occidentale) consists of the letters 'WBO' in a stylized, white, sans-serif font. The 'W' and 'B' are connected, and the 'O' is a solid circle.

université de bretagne  
occidentale



**THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

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

pour obtenir le titre de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

*Mention : Sciences de Gestion*

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

présentée par

**Éric Rouzeau**

Préparée au Laboratoire ICI

Equipe "Entrepreneuriat - TPE/PME"

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

## Volume 2

**Thèse soutenue le 9 octobre 2015**

devant le jury composé de :

**Boualem ALIOUAT**

Professeur, Université de Nice Sophia Antipolis / Rapporteur

**Sandrine BERGER-DOUCE**

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

**Jean-Louis LEVET**

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

**Thierry LEVY-TADJINE**

Maître de Conférences HDR, Université de Paris 8 / Suffragant

**Samuel MERCIER**

Professeur, Université de Bourgogne / Rapporteur

**Robert PATUREL**

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

## TABLE DES MATIERES POUR LES ANNEXES 2 ET 3

ANNEXE 2 : ANALYSE DES 33 LOIS DE LA GUERRE .....	7
1 ) PARTIE I : LA GUERRE CONTRE SOI-MEME : .....	7
1.1 ) LOI 1 : .....	7
1.2 ) LOI 2 : .....	8
1.3 ) LOI 3 : .....	9
1.4 ) LOI 4 : .....	9
2 ) PARTIE II : LA GUERRE EN EQUIPE : .....	10
2.1 ) LOI 5 : .....	10
2.2 ) LOI 6 : .....	11
2.3 ) LOI 7 : .....	11
3 ) PARTIE III : LA GUERRE DEFENSIVE : .....	12
3.1 ) LOI 8 : .....	12
3.2 ) LOI 9 : .....	12
3.3 ) LOI 10 : .....	13
3.4 ) LOI 11 : .....	14
4 ) PARTIE IV : LA GUERRE OFFENSIVE .....	15
4.1 ) LOI 12 : .....	15
4.2 ) LOI 13 : .....	16
4.3 ) LOI 14 : .....	17
4.4 ) LOI 15 : .....	18
4.5 ) LOI 16 : .....	19
4.6 ) LOI 17 : .....	20
4.7 ) LOI 18 : .....	21
4.8 ) LOI 19 : .....	22
4.9 ) LOI 20 : .....	22
4.10 ) LOI 21 : .....	23
4.11 ) LOI 22 : .....	24
5 ) PARTIE V : LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE (OU GUERRE SALE) : .....	25
5.1 ) LOI 23 : .....	25

5.2 ) LOI 24 :	26
5.3 ) LOI 25 :	26
5.4 ) LOI 26 :	27
5.5 ) LOI 27 :	28
5.6 ) LOI 28 :	29
5.7 ) LOI 29 :	30
5.8 ) LOI 30 :	31
5.9 ) LOI 31 :	32
5.10 ) LOI 32 :	32
5.11 ) LOI 33 :	32
6 ) LES LOIS RETENUES :	33
7 ) TABLEAU RECAPITULATIF DES ELEMENTS A RECHERCHER :	34
ANNEXE 3 : EXPLOITATION DES ENTRETIENS :	36
1 ) CAMILLE :	36
1.1 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DEBUT DE CARRIERE :	36
1.2 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / MACHINATION :	36
1.3 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CONTROLE SANITAIRE :	38
1.4 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / UNE DIRECTION DEFAILLANTE :	39
1.5 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / ANECDOTES :	41
1.6 ) CAMILLE / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / (S) PRIMES :	41
1.7 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / QUALITE :	43
1.8 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / (S) CHSCT ET PLANS DE PREVENTION :	45
1.9 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / (S) EVOLUTION DES EFFECTIFS :	47
1.10 ) CAMILLE / HORS THEMATIQUE / AVIS SUR L'EUROPE :	49
1.11 ) CAMILLE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / FICHE DE POSTE ET REALITE :	50
1.12 ) CAMILLE / ACCESSOIRES DE REMUNERATIONS / (S) LE CONTROLE DU COMITE D'ENTREPRISE :	51
1.13 ) CAMILLE / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / VISION :	53
1.14 ) CAMILLE / LOYAUTE / PREVUE MAIS NON REALISEE :	53
2 ) CHLOE :	54
2.1 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / PRESENTATION :	54
2.2 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / OPPORTUNITE D'EMBAUCHE ET INTERET DU TRAVAIL :	54

2.3 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / LA SECURITE D'EMPLOI A LONG TERME :	57
2.4 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / STRATEGIE DE COMMUNICATION :	59
2.5 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / PREOCCUPATIONS DE LA BASE :	61
2.6 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DE 39 H PAR SEMAINE A 218 JOURS PAR AN :	63
2.7 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / FLEXIBILITE ET POINTAGE :	65
2.8 ) CHLOE / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / REVUE DES CONTRATS DE TRAVAIL :	68
2.9 ) CHLOE / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / REORGANISATION ET COMMISSION SUR VENTE :	72
2.10 ) CHLOE / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / MUTUELLE, TICKETS RESTAURANTS, PRIMES EXCEPTIONNELLES :	74
2.11 ) CHLOE / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / FORMATION POUR LE PERSONNEL :	74
2.12 ) CHLOE / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / QUI POUR QUELLE FORMATION :	74
2.13 ) CHLOE / HORS THEMATIQUE / CONFIANCE :	77
2.14 ) CHLOE / LOYAUTE / SENTIMENTS :	79
3 ) CLARA :	82
3.1 ) CLARA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / FERMETURE D'UN SITE :	82
3.2 ) CLARA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DEPEÇAGE :	85
3.3 ) CLARA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / RETOUR SUR LA PERIODE PRECEDANT LA FERMETURE :	87
3.4 ) CLARA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CONSEQUENCES DU LICENCIEMENT :	90
3.5 ) CLARA / DEVELOPPEMENT DE CARRIERE / DEVENIR RESPONSABLE :	92
3.6 ) CLARA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CONNAISSANCES DES COLLEGUES DE TRAVAIL :	94
3.7 ) CLARA / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / FORMATION A LA LITERIE :	96
3.8 ) CLARA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / QUESTION DE CARACTERE :	96
3.9 ) CLARA / LOYAUTE / DEVENIR DES MAGASINIERS :	97
4 ) EMMA :	98
4.1 ) EMMA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / EXFILTRATION :	98
4.2 ) EMMA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DEROULE DU POSTE ET AVENIR :	101
4.3 ) EMMA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / VALIDATION DES OBJECTIFS ANNUELS :	103
4.4 ) EMMA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / LES SPONSORS :	103
4.5 ) EMMA / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / REVALORISATION DE SALAIRE :	106

4.6 ) EMMA / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / LA COMMUNICATION AUTOUR DE LA GESTION DE PROJET :	109
4.7 ) EMMA / LOYAUTE / UTILISATION D'INFORMATIONS :	115
5 ) ENZO :	119
5.1 ) ENZO / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / FORMATION ET EMPLOI :	119
5.2 ) ENZO / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / INTEGRE EN CATEGORIE B :	119
5.3 ) ENZO / DEVELOPPEMENT DE CARRIERE / (S) PASSAGE DE LA CATEGORIE B A A :	121
5.4 ) ENZO / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / FONCTIONNEMENT EN INTERNE :	125
5.5 ) ENZO / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / REPARTITION FINANCIERE :	128
5.6 ) ENZO / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / COLLEGUES :	130
5.7 ) ENZO / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / SANS OBJET :	130
5.8 ) ENZO / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / SUIVRE L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE :	130
5.9 ) ENZO / DEVELOPPEMENT DE CARRIERE / CHOIX DE VIE :	130
5.10 ) ENZO / LOYAUTE / NON CONCERNE :	132
6 ) LEA :	133
6.1 ) LEA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CONTRAT IMPLICITE QUI TOURNE COURT :	133
6.2 ) LEA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / EN CDD RECHERCHE UN POSTE :	135
6.3 ) LEA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / HEURES SUPPLEMENTAIRES :	137
6.4 ) LEA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CHARGE DE TRAVAIL :	139
6.5 ) LEA / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / CUISINIER TRAITEUR :	141
6.6 ) LEA / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / ENTREPRISE BRAVO :	141
6.7 ) LEA / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / CUISINIER TRAITEUR SUITE :	141
6.8 ) LEA / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / CUISINIER TRAITEUR :..	141
6.9 ) LEA / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES/ ENTREPRISE BRAVO :....	143
6.10 ) LEA / DEVELOPPEMENT DE CARRIERE / DEMANDE CADRE ENSEIGNEMENT PRIVE :...	143
6.11 ) LEA / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / SURVEILLANTE :	144
6.12 ) LEA / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / SURVEILLANTE :	144
6.13 ) LEA / LOYAUTE / DILEMME DE SURVEILLANTE :	145
6.14 ) LEA / LOYAUTE / ENTREPRISE BRAVO TEST :	147
7 ) LUCAS :	149
7.1 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CONTRAT FORMEL A DIMENSION INFORMEL :	149
7.2 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DELAI D'ANNONCE DES MODIFICATIONS :	152

7.3 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / SUPPRESSION DE POSTES ET IMPACTS :	153
7.4 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / RETOUR SUR UNE DECISION DE SUPPRESSION DE POSTE :	155
7.5 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / ORIGINE DES SOURCES :	157
7.6 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / FAIRE VALOIR SES COMPETENCES :	159
7.7 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / PROJECTION SUR UN NOUVEAU POSTE :	160
7.8 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DIGRESSION :	164
7.9 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CONTROLE DE L'INFORMATION DELIVREE :	164
7.10 ) LUCAS / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / PRIME ET AUGMENTATIONS :	166
7.11 ) LUCAS / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / COMPETENCES ET CARRIERE :	166
7.12 ) LUCAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / REPARTITION DES ROLES :	167
7.13 ) LUCAS / LOYAUTE / SENTIMENTS :	167
8 ) MANON :	169
8.1 ) MANON / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DEVENIR REFERENTE :	169
8.2 ) MANON / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / TRANSFORMATION CDD EN CDI :	172
8.3 ) MANON / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / GESTION DES HEURES SUPPLEMENTAIRES :	176
8.4 ) MANON / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / COMITE D'ENTREPRISE :	179
8.5 ) MANON / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / MENACES DE GREVE :	180
8.6 ) MANON / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / GESTION DES PLANNINGS DE VACANCES :	186
8.7 ) MANON / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / ACCES AUX FORMATIONS :	186
8.8 ) MANON / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / STAGIAIRES :	186
8.9 ) MANON / DEVELOPPEMENT DE CARRIERE / AVENIR PROFESSIONNEL :	188
8.10 ) 10 / MANON / LOYAUTE / ETHIQUE ET SECRET PROFESSIONNEL :	189
9 ) SARAH :	192
9.1 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / UNE VIE A L'USINE :	192
9.2 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / UNE CASCADE DE PLAN DE LICENCIEMENT :	193
9.3 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / LICENCIEMENT ECLAIR :	194
9.4 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / (S) SYNDICAT ET LICENCIEMENT :	196
9.5 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / ATTITUDE FACE AUX PLANS DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI ET EVOLUTION DES EMPLOIS :	197

9.6 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / (S) DES CHEFS AD HOC :.....	199
9.7 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DES RAISONS POUR ACCEPTER LE DEPART :.....	201
9.8 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / (S) SYNDICAT : .....	202
9.9 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / AUGMENTATIONS AU MERITE : .....	204
9.10 ) SARAH / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / DIVERS : .....	205
9.11 ) SARAH / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / FORMATION INTERNE : .....	205
9.12 ) SARAH / DEVELOPPEMENT DE CARRIERE / INFORMATIONS CONTRE CARRIERE :.....	205
9.13 ) SARAH / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / AUGMENTATION AUX MERITES ET ATTENTISME : .....	208
9.14 ) SARAH / LOYAUTE / NON CONCERNEE : .....	208
10 ) THOMAS :.....	209
10.1 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / L'EMPLOI ACTUEL : .....	209
10.2 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / FONCTIONNEMENT EN RESEAU : ....	209
10.3 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / CHANGEMENT DE POSTE :.....	211
10.4 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / RETOUR PROGRAMME :.....	213
10.5 ) THOMAS / LOYAUTE / LA CONFIANCE DANS SES SUBORDONNES :.....	213
10.6 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / PROCESSUS DE NOTATION DES SUBORDONNES :.....	215
10.7 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / SURCOUCHE : .....	215
10.8 ) THOMAS / ACCESSOIRES DE REMUNERATION / NORME :.....	217
10.9 ) THOMAS / FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES / FONCTION DU BESOIN :.....	217
10.10 ) THOMAS / DEVELOPPEMENT DE CARRIERE / ANCIEN ET NOUVEAU MODE D'ORGANISATION :.....	218
10.11 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / TRANSVERSALITE : .....	219
10.12 ) THOMAS / L'EMPLOI ET SON ENVIRONNEMENT / DEPENDANCE FONCTIONNELLE ET HIERARCHIQUE : .....	221
10.13 ) THOMAS / LOYAUTE / DEJA VU :.....	222

## ANNEXE 2 : ANALYSE DES 33 LOIS DE LA GUERRE

### 1 ) Partie I : La guerre contre soi-même :

#### 1.1 ) Loi 1 :

<i>Loi 1 et stratégie associée</i>	Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité
<i>Description</i>	Partant du constat que nous sommes en interaction avec les personnes qui nous entourent, Greene nous propose de nous construire sur un rapport ami / ennemi et de nous focaliser sur un ou des ennemis (p 6).
<i>Positionnement de la Loi 1 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La désignation des ennemis permet d'orienter la veille.
<i>Influence</i>	La désignation des ennemis permet de connaître les cibles vers lesquelles seront menées des opérations d'influence.
<i>Protection</i>	La désignation des ennemis permet de savoir contre qui il faut se protéger.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire pour que ces actions se déroulent au mieux.
<i>Conclusion</i>	La Loi 1 est pertinente vis-à-vis de l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	« Identifiez les » (p10), il s'agit de faire la distinction entre amis, neutres, ennemis.
<i>Signatures</i>	Il existe une classification de type ami, neutre, ennemi.
<i>Qualification de la signature</i>	
L1-P-C	Il ne peut pas y avoir de doutes sur le lien entre la signature (existence d'une classification) et la Loi 1 (désignation d'ennemis) lorsqu'il s'agit d'une intelligence économique pratiquée. Dans ce cas, la signature peut être qualifiée de « preuve certaine (Cotation : P-C) » de la mise en œuvre de la Loi 1 et par voie de conséquence de l'utilisation de la stratégie de la polarité.
L1-S-N	Le fait d'être classé comme ennemi ne permet pas de conclure que la loi 1 est mise en œuvre et que nous sommes dans le cadre d'une intelligence économique subie (Cotation : S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L1-P-C	Dans le discours ou dans l'écrit : tout élément se rapportant à une classification de type ami, neutre, ennemi.
L1-S-N	Néant



## 1.2 ) Loi 2 :

<i>Loi 2 et stratégie associée</i>	N'ayez jamais une guerre de retard : la stratégie de la guérilla psychologique
<i>Description</i>	Dès l'introduction (p15) Greene nous invite à nous battre « comme un maquisard, sans lignes de défense statiques ni citadelles exposées : tout doit être fluide et mobile ». Ce qui pourrait apparaître comme une contradiction entre la guerre de retard et la guérilla est clairement expliqué ensuite par Greene. Il s'agit de ne pas s'appuyer sur les stratégies du passé mais, bien au contraire, de rester en éveil pour mieux percevoir l'environnement et s'adapter rapidement, ce qui est le propre de la guérilla.
<i>Positionnement de la Loi 2 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	Il n'y a pas de veille efficace si elle n'est pas régulièrement réorientée par la remise en cause des éléments recherchés.
<i>Influence</i>	Les actions relatives à l'influence évoluent en fonction des cibles et des moyens utilisés.
<i>Protection</i>	Une cible en mouvement et en éveil est bien plus difficile à atteindre.
<i>Coordination</i>	L'ensemble nécessite une coordination d'autant plus forte que les éléments sont très changeants.
<i>Conclusion</i>	La loi L2 est pertinente vis-à-vis de l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Dans ce chapitre Greene donne cinq clefs (p 22-24) : « Réexaminez tous vos principes et croyances, Effacez les souvenirs de la guerre précédente, L'esprit en mouvement, Soyez dans l'air du temps, Changez la donne ». En termes de conséquence, il nous apparaît que tout ceci peut être traduit par « utiliser sa perception de l'environnement pour déterminer ses actions ».
<i>Signatures</i>	La perception de l'environnement peut être décrite comme la façon dont les évolutions sont prises en compte, celles-ci étant volontairement différentes de celles conduites dans le passé
<i>Qualification de la signature</i>	
L2-P-P	Le fait de s'intéresser à son environnement et de prendre en compte les évolutions pour déterminer ses actions peut être considéré comme un marqueur de la mise en œuvre de la loi 2. Cependant, sa formulation nous paraît trop large pour être vraiment une signature incontestable. Nous optons pour une cotation « probable » qui nous paraît plus appropriée dans le cadre de la pratique de l'intelligence économique. (cotation : P-P)

L2-S-N	Le fait de savoir qu'une personne ou une organisation s'intéresse fortement à son environnement et adapte ses actions en fonction de celui-ci ne veut pas dire que nous sommes dans le cadre d'une intelligence économique subie. (cotation : S-N)
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L2-P-C	Dans le discours ou l'écrit, tout élément indiquant que les actions sont élaborées en fonction de l'environnement et sont rapidement adaptées en fonction des circonstances.
L2-S-N	Néant

### 1.3 ) Loi 3 :

<i>Loi 3 et stratégie associée</i>	Au cœur de la tempête, gardez la tête froide : la stratégie de l'équilibre
<i>Description</i>	Greene décrit ici l'état d'esprit qu'il faut toujours adopter (p 39). Pour cela il prône le sang-froid, la confiance en soi, le courage et l'indépendance. Cette loi se rapporte plutôt à une forme de comportement. Nous la considérons comme hors sujet et arrêtons là son examen.

### 1.4 ) Loi 4 :

<i>Loi 4 et stratégie associée</i>	Créez un sentiment d'urgence et de désespoir : la stratégie du dernier carré
<i>Description</i>	Tel que l'explique Greene, la création d'un sentiment d'urgence et de désespoir correspond à un état d'esprit. En se mettant dans une situation où l'échec conduit à la mort, c'est-à-dire à l'anéantissement, il y a alors l'apparition d'un sentiment d'urgence qui est traduit par (p41) : « si vous ne pouvez pas vous permettre de perdre, vous ne perdrez pas ». Comme la précédente, cette loi se rapporte plutôt à une forme de comportement. Nous la considérons comme hors sujet et arrêtons là son examen.

## 2 ) Partie II : La guerre en équipe :

### 2.1 ) Loi 5 :

<i>Loi 5 et stratégie associée</i>	Evitez les pièges du pouvoir partagé : la stratégie du commandement contrôlé
<i>Description</i>	A travers cette loi, Greene nous indique que l'exercice du pouvoir ne peut être que hiérarchique (p55) et que le pouvoir ne se partage pas (p64). De plus, il est nécessaire de « s'entourer d'une équipe qui partage vos buts et vos valeurs » (p64). Une telle structure a pour rôle principal de faire circuler rapidement l'information (p65). Enfin les ordres doivent être clairs « dans le fond comme dans la forme » (p66). Pour résumer, Greene nous indique ici que la structure de commandement doit être hiérarchique, resserrée pour que les informations, comme les ordres, circulent rapidement.
<i>Positionnement de la Loi 5 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La loi 5 constitue un cadre structurant pour l'orientation de la veille
<i>Influence</i>	La loi 5 constitue un cadre structurant pour la mise en œuvre d'opérations d'influence.
<i>Protection</i>	Dans le cadre d'une orientation de la protection, la loi 5 est adaptée.
<i>Coordination</i>	La mise en œuvre de la loi 5 est une pierre angulaire de coordination.
<i>Conclusion</i>	IL est clair que la façon dont le pouvoir est exercé est fondamentale pour la mise en œuvre de l'intelligence économique. La loi 5 est donc à retenir.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Il existe une structure hiérarchique formelle ou informelle qui donne des ordres et exploite des informations dans le but de pratiquer l'intelligence économique.
<i>Signatures</i>	A travers le chemin des ordres et des informations, il est possible de dresser l'organigramme de la structure formelle ou informelle.
<i>Qualification de la signature</i>	
L5-P-C L5-S-C	Le fait d'être capable de dresser un organigramme à partir des flux générés, les flux portant sur des données d'intelligence économique, indique clairement que cette loi est utilisée si nous sommes dans le cas d'une intelligence économique pratiquée comme dans le cas de l'intelligence économique subie cotation : (P-C).

<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L5-P-C L5-S-C	Dans le discours ou dans les écrits, tout élément qui permet de dresser un organigramme hiérarchique d'un groupe traitant de l'intelligence économique.

2.2 ) Loi 6 :

<i>Loi 6 et stratégie associée</i>	Divisez vos forces : la stratégie du chaos contrôlé
<i>Description</i>	Greene nous propose de diviser nos forces pour en faire des groupes autonomes. Si cette stratégie est tout à fait pertinente, son emploi en intelligence économique n'en fait pour autant un marqueur. Nous la considérons comme hors sujet et arrêtons là son examen.

2.3 ) Loi 7 :

<i>Loi 7 et stratégie associée</i>	Transformez la guerre en croisade : la stratégie du moral
<i>Description</i>	Cette loi s'applique à la gestion d'un groupe et n'a que peu de rapport avec l'intelligence économique. Nous la considérons comme hors sujet et arrêtons là son examen.

### 3 ) Partie III : La guerre défensive :

#### 3.1 ) Loi 8 :

<i>Loi 8 et stratégie associée</i>	Choisissez vos batailles avec précaution : la stratégie de l'économie
<i>Description</i>	Pour Greene, « être économe revient à trouver le bon compromis, le niveau à partir duquel vos coups portent, mais sans vous ruiner ». Nous ne pouvons que souscrire à une telle définition, mais elle n'est pas pertinente pour le sujet traité. Nous arrêtons là son examen.

#### 3.2 ) Loi 9 :

<i>Loi 9 et stratégie associée</i>	Renversez la tendance : la stratégie de la contre-attaque
<i>Description</i>	Pour Greene, la stratégie de la contre-attaque est une des meilleures stratégies possibles (p 125). Elle consiste à laisser son adversaire attaquer en premier jusqu'à ce qu'il dévoile ses faiblesses. Alors, dans un mouvement rapide, une contre-attaque est portée en utilisant au maximum les faiblesses identifiées.
<i>Positionnement de la Loi 9 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La mise en œuvre de cette loi nécessite de connaître parfaitement les faiblesses de son adversaire, ce qui ne peut être obtenu que par une veille efficace.
<i>Influence</i>	Cette loi utilise les principes de l'influence qui permettent de dissimuler ses intentions (contre-attaque) tout en se faisant passer pour agressé.
<i>Protection</i>	L'utilisation de cette loi permet de protéger ses forces durant la première phase et de les économiser durant la seconde.
<i>Coordination</i>	Sans coordination, la loi ne peut pas être mise en œuvre.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est parfaitement adaptée pour l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	L'emploi de la contre-attaque nécessite un plan formel ou informel allié à une recherche de renseignements sur les faiblesses de l'adversaire.
<i>Signatures</i>	A partir du discours ou des écrits, il est possible de déterminer si un ensemble d'actions est ou non une contre-attaque.

<i>Qualification de la signature</i>	
L9-P-C	Dans le cas de l'intelligence économique pratiquée, cette loi est parfaitement identifiable (cotation : P-C) car il est possible de faire la distinction entre attaque et contre-attaque.
L9-S-N	Dans le cas de l'intelligence économique subie, il est très difficile de faire la distinction entre attaque et contre-attaque (cotation : S-N)
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L9-P-C	Dans le discours ou dans les écrits, tout élément qui permet de dire que l'action répond à une attaque et que celle-ci se base sur les faiblesses identifiées de l'adversaire.
L9-S-N	Néant

### 3.3 ) Loi 10 :

<i>Loi 10 et stratégie associée</i>	Créez une présence menaçante : la stratégie de la dissuasion
<i>Description</i>	A travers cette loi, Greene nous explique que cette stratégie repose sur l'intimidation qu'il qualifie « d'art de la dissuasion » (p 128). Il s'agit de modifier l'image renvoyée vers l'ennemi au point de lui faire abandonner l'idée de passer à l'attaque.
<i>Positionnement de la Loi 10 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	Pour cette loi, la veille ne joue pas un grand rôle, hormis pour connaître l'état d'esprit de l'adversaire.
<i>Influence</i>	Dans la mise en œuvre de cette loi, l'influence est au cœur de l'action.
<i>Protection</i>	Cette loi est parfaitement adaptée à la protection.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est parfaitement adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	L'image perçue est modifiée par l'utilisation de l'intimidation.
<i>Signatures</i>	Il existe un décalage entre l'image réelle et l'image perçue.
<i>Qualification de la signature</i>	
L10-P-C	Cette signature est représentative de la mise en œuvre de la loi dans le cadre de l'intelligence économique pratiquée (cotation : P-C)
L10-S-N	Par définition, la modification d'image ne peut pas être identifiée par l'adversaire (cotation : S-N).

<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L10-P-C	Tout élément de l'écrit ou du discours montrant que l'image a été volontairement modifiée dans le but de dissuader l'adversaire de mener une attaque.
L10-S-N	Néant

### 3.4 ) Loi 11 :

<i>Loi 11 et stratégie associée</i>	Troquez l'espace contre le temps : la stratégie du repli
<i>Description</i>	En refusant le combat, c'est-à-dire en laissant l'ennemi occuper l'espace, nous gagnons du temps. Alors celui-ci peut être mis à profit pour, entre autres choses, se recentrer pour être prêt lorsque le moment d'agir sera venu (p 144). Greene nous dit aussi qu'en refusant le combat, on conduit l'adversaire à devenir plus agressif donc plus facile à déstabiliser.
<i>Positionnement de la Loi 11 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet de connaître le moment opportun pour « battre en retraite » et libérer l'espace.
<i>Influence</i>	Rendre l'adversaire agressif pour mieux le déstabiliser est une opération d'influence.
<i>Protection</i>	Conserver ses forces, se recentrer sont des actions de protection.
<i>Coordination</i>	La réussite de cette loi nécessite une bonne coordination.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	L'espace change de propriétaire puisque l'adversaire en prend le contrôle mais sans combat et les forces en présences restent intactes.
<i>Signatures</i>	Il y a une modification de territoire sans modification des forces en présence.
<i>Qualification de la signature</i>	
L11-P-C L11-S-C	Dans le cadre d'une intelligence économique pratiquée ou subie, cette signature est parfaitement représentative de la mise en œuvre de la loi (cotation : P-C et S-C).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L11-P-C L11-S-C	Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet d'affirmer qu'il y a eu une modification de territoire sans combat.

#### 4 ) Partie IV : La guerre offensive

##### 4.1 ) Loi 12 :

<i>Loi 12 et stratégie associée</i>	Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie
<i>Description</i>	La grande stratégie peut être définie comme une « surcouche stratégique ». A partir d'un but ultime, il s'agit de planifier sur le long terme, d'être capable d'anticiper, de porter un regard lucide sur le monde (p163).
<i>Positionnement de la Loi 12 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	Compte tenu de la nature particulière de la grande stratégie, tous les éléments de l'intelligence économique sont utiles ici.
<i>Influence</i>	
<i>Protection</i>	
<i>Coordination</i>	
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La mise en œuvre de la loi se traduit par un plan d'ensemble qui est adapté en fonction des événements.
<i>Signatures</i>	Il existe un plan d'ensemble pour atteindre un but ultime.
<i>Qualification de la signature</i>	
L12-P-C	Dans le cas de l'intelligence économique pratiquée, l'existence d'un plan d'ensemble et d'un but ultime sont bien représentatifs de la mise en œuvre de cette loi (cotation : P-C)
L12-S-N	Dans le cas de l'intelligence économique subie, il est difficile de mettre en évidence l'existence des éléments caractéristiques de l'usage de cette loi (cotation : S-N)
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L12-P-C	Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet de conclure à l'existence d'un but ultime et d'un plan pour y parvenir.
L12-S-N	Néant



#### 4.2 ) Loi 13 :

<i>Loi 13 et stratégie associée</i>	Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement
<i>Description</i>	La mise en œuvre de cette loi permet d'obtenir une connaissance approfondie de l'adversaire. Ainsi, il devient possible notamment de prévoir ses réactions et de le manipuler.
<i>Positionnement de la Loi 13 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	Elle est au cœur de cette loi.
<i>Influence</i>	C'est une des conséquences possibles.
<i>Protection</i>	La connaissance de l'adversaire participe à la protection
<i>Coordination</i>	Elle est sous-jacente.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La mise en œuvre de la loi se traduit par une organisation pour rechercher et recueillir le renseignement.
<i>Signatures</i>	Il existe des structures formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
<i>Qualification de la signature</i>	
L13-P-C	Cette signature est bien caractéristique d'une intelligence économique pratiquée (cotation : P-C).
L13-S-N	Par définition, le recueil de renseignement est discret et il est, par conséquent, difficile à mettre en évidence dans le cas d'intelligence économique subie (cotation : S-N)
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L13-P-C	Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'information sur l'adversaire.
L13-S-N	Néant

#### 4.3 ) Loi 14 :

<i>Loi 14 et stratégie associée</i>	Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg
<i>Description</i>	En agissant par une « action soudaine et ferme (p 190) » il est possible de déstabiliser l'adversaire. Il est ainsi conduit à agir « avant qu'il ne soit prêt (p190) conduisant ainsi l'adversaire à commettre des erreurs.
<i>Positionnement de la Loi 14 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet de connaître les points faibles, c'est-à-dire où porter l'attaque.
<i>Influence</i>	Cette loi ne met pas en œuvre une influence classique (influence par l'information). Dans ce cas de figure, c'est plutôt l'action qui influence le comportement de l'adversaire.
<i>Protection</i>	Le fait de porter le conflit chez l'adversaire permet de se protéger.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire pour mettre en œuvre cette loi.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	L'action se déroule sur une période courte et désorganise celui qui fait l'objet d'une blitzkrieg.
<i>Signatures</i>	Un des deux protagonistes est complètement désorganisé à la suite d'une action de courte durée.
<i>Qualification de la signature</i>	
L14-P-C L14-S-C	Que ce soit pour l'intelligence économique pratiquée ou subie, cette signature est parfaitement représentative de la loi (cotation : P-C, S-C).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L14-P-C L14-S-C	Tout élément dans l'écrit ou le discours qui montre qu'une des deux parties est désorganisée suite à une action soudaine et ferme.

#### 4.4 ) Loi 15 :

<i>Loi 15 et stratégie associée</i>	Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation
<i>Description</i>	La stratégie de manipulation consiste à prendre le contrôle psychologique de son adversaire pour « l'influencer et le tenir sur votre coupe » (p 194).
<i>Positionnement de la Loi 15 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille est nécessaire pour orienter la manipulation au départ puis durant toute la manipulation.
<i>Influence</i>	L'influence est ici omniprésente.
<i>Protection</i>	Cette stratégie permet de protéger ses intérêts.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire pour mettre en œuvre cette loi.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La mise en œuvre de la loi implique un plan d'ensemble.
<i>Signatures</i>	Il existe un plan formel ou informel de manipulation avec un objectif fixé.
<i>Qualification de la signature</i>	
L15-P-C	Dans le cas d'une intelligence économique pratiquée, cette signature est parfaitement identifiable (cotation : P-C).
L15-S-N	Dans le cas d'une intelligence économique subie, si la manipulation est bien faite, elle est très difficilement détectable (cotation : S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L15-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel pour prendre le contrôle psychologique de l'adversaire pour le manipuler.
L15-S-N	Néant

#### 4.5 ) Loi 16 :

<i>Loi 16 et stratégie associée</i>	Visez où cela fait mal : la stratégie du centre de gravité
<i>Description</i>	Greene nous invite à rechercher « ce que l’adversaire chérit et protège le plus » (p 209) afin d’attaquer ce point en vue de l’affaiblir.
<i>Positionnement de la Loi 16 vis-à-vis de l’intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille est primordiale pour identifier le centre de gravité, puis suivre les effets de l’attaque.
<i>Influence</i>	L’influence peut être présente mais n’est pas obligatoire.
<i>Protection</i>	En affaiblissant l’adversaire, on renforce sa propre protection.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire.
<i>Conclusion</i>	Bien que la présence de l’influence soit moindre, il est cependant possible de conclure que cette loi est pertinente pour l’intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La mise en œuvre de la loi implique une recherche du centre de gravité suivie d’un plan d’attaque.
<i>Signatures</i>	Il existe un plan formel ou informel pour attaquer le centre de gravité.
<i>Qualification de la signature</i>	
L16-P-C	Dans le cas d’une intelligence économique pratiquée, cette signature est parfaitement identifiable (cotation P-C)
L16-S-N	Dans le cas d’une intelligence économique subie, il est difficile d’affirmer que l’attaque ai porté sur le centre de gravité (cotation S-N)
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L16-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l’écrit qui montre la mise en œuvre d’un plan formel ou informel en vue de réduire le centre de gravité de l’adversaire.
L16-S-N	Néant

#### 4.6 ) Loi 17 :

<i>Loi 17 et stratégie associée</i>	Divisez pour mieux régner : la stratégie de la conquête par la division
<i>Description</i>	Face à un adversaire puissant, Greene nous explique que l'introduction de la division, soit dans les esprits, soit dans les forces en présence, permet d'affaiblir l'adversaire. Il devient alors possible de vaincre chaque entité séparément.
<i>Positionnement de la Loi 17 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille est indispensable pour identifier les points les plus faibles qui permettront de diviser.
<i>Influence</i>	L'influence va permettre d'amplifier l'action sur les éléments faibles.
<i>Protection</i>	La division permet de diminuer la pression exercée par l'adversaire et renforce ainsi la protection.
<i>Coordination</i>	La coordination est indispensable pour mener à bien la division.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La mise en œuvre de cette loi implique un plan d'ensemble et se traduit aussi par la transformation de l'adversaire qui de monolithique et puissant devient multiple et faible.
<i>Signatures</i>	Il existe un plan formel ou informel pour diviser l'adversaire qui peut éventuellement avoir abouti.
<i>Qualification de la signature</i>	
L17-P-C	Dans le cas d'une intelligence économique pratiquée, cette signature est parfaitement identifiable (cotation P-C).
L17-S-N	Dans le cas d'une intelligence économique subie, Il est difficile d'affirmer que l'attaque diviser pour régner même si une division est apparue (cotation S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L17-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de diviser l'adversaire ou montrant que cette division est effective.
L17-S-N	Néant

#### 4.7 ) Loi 18 :

<i>Loi 18 et stratégie associée</i>	Attaquez le flanc vulnérable de l'adversaire : la stratégie du pivotement
<i>Description</i>	En poussant l'adversaire « à prendre des risques » et « exposer ses points faibles » pour « frapper un grand coup de côté » (p 235) Greene nous décrit la mise en œuvre de cette loi mais aussi son essence même : fixer la pointe de l'attaque adverse pour mieux attaquer le flanc le plus vulnérable de l'adversaire.
<i>Positionnement de la Loi 18 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet d'identifier les points faibles au fur et à mesure de leur apparition.
<i>Influence</i>	En créant un point de fixation pour l'adversaire, on influence son attention et diminue d'autant celle qui porte à son flanc faible.
<i>Protection</i>	La protection est sollicitée pour masquer la préparation de l'attaque sur le flanc.
<i>Coordination</i>	La coordination est évident nécessaire.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La mise en œuvre de cette loi implique un plan d'ensemble pour provoquer, identifier les faiblesses et préparer l'attaque sur le flanc.
<i>Signatures</i>	Il existe un plan formel ou informel pour réaliser cette manœuvre.
<i>Qualification de la signature</i>	
L18-P-C	Dans le cas d'une intelligence économique pratiquée, cette signature est parfaitement identifiable (cotation P-C).
L18-S-N	Dans le cas d'une intelligence économique subie, il est plus difficile d'affirmer qu'une attaque de ce type a eu lieu sans avoir la vision de l'attaquant (cotation S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L18-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de réaliser une attaque par le flanc.
L18-S-N	Néant

#### 4.8 ) Loi 19 :

<i>Loi 19 et stratégie associée</i>	Enveloppez l'ennemi : la stratégie de l'annihilation
<i>Description</i>	La mise en œuvre de cette loi conduit, si tout se passe bien, à l'anéantissement de l'adversaire. Ce résultat apparaît vraiment en décalage avec le but de l'intelligence économique : l'anéantissement de l'adversaire ne peut être qu'une éventualité mais certainement pas une fin en soi dans un contexte économique. Cette loi déborde du champ, en conséquence, nous arrêtons là son examen.

#### 4.9 ) Loi 20 :

<i>Loi 20 et stratégie associée</i>	Mettez votre adversaire en situation de faiblesse : la stratégie du fruit mûr
<i>Description</i>	Cette stratégie est basée sur la guerre d'usure et l'art de la manœuvre (p 260). En harcelant l'adversaire, sur ses points faibles par exemple, il est possible de le conduire vers un état d'énerverment tel qu'il ne sera plus en mesure de prendre des décisions sensées, il tombera alors « comme un fruit mûr ».
<i>Positionnement de la Loi 20 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet de déceler les points faibles.
<i>Influence</i>	La manœuvre et l'usure influencent le comportement de l'adversaire
<i>Protection</i>	L'art de la manœuvre est une forme de protection
<i>Coordination</i>	L'ensemble doit être coordonné.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	L'application de cette loi se traduit par des attaques répétées de manière apparemment désordonnée pour un observateur qui n'est pas au cœur de la manœuvre.
<i>Signatures</i>	Il est assez difficile de déterminer une signature claire pour ce type de loi car les conséquences sont difficilement identifiables de manière claire. La loi n'est pas exploitable.

4.10 ) Loi 21 :

<i>Loi 21 et stratégie associée</i>	Négociez en avançant : la stratégie de la guerre diplomatique
<i>Description</i>	L'ouverture de négociation ne doit pas signifier l'arrêt momentané du conflit. Au contraire, il faut continuer « à faire progresser ses pions » (p 277). Il sera toujours possible ensuite de rendre quelques acquis tout en confortant sa position.
<i>Positionnement de la Loi 21 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille est nécessaire pour connaître les intentions de l'adversaire.
<i>Influence</i>	La façon de se comporter (paraître fort et déterminer) constitue une forme d'influence sur l'adversaire.
<i>Protection</i>	Porter l'action sur le terrain de l'adversaire est en soi une forme de protection.
<i>Coordination</i>	La coordination est indispensable.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	La situation sur le terrain évolue alors qu'une négociation est en cours. A l'issue du conflit et après analyse, il est possible de montrer que la poursuite des actions a été ou non profitable pour celui qui a refusé la trêve pour pouvoir négocier.
<i>Signatures</i>	Même si les conséquences sont bien identifiées, nous considérons que la signature est trop délicate à définir pour être exploitable. Nous arrêtons là l'étude de la loi.



#### 4.11 ) Loi 22 :

<i>Loi 22 et stratégie associée</i>	Sachez poser le point final : la stratégie de sortie
<i>Description</i>	Greene définit la stratégie de sortie comme la recherche d'un optimal : ne pas aller trop loin « pour ne pas vous épuiser ni vous créer des ennemis acharnés » (p 289). Ceci s'applique d'abord pour une victoire mais trouve aussi son intérêt dans le cas de la défaite.
<i>Positionnement de la Loi 22 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille fournit les éléments nécessaires à la prise de décision en particulier pour savoir si l'on est à l'optimum.
<i>Influence</i>	L'influence joue un rôle pour convaincre l'adversaire qu'il fait le bon choix en mettant un terme au conflit.
<i>Protection</i>	Cette façon de procéder permet d'économiser ses forces et par voie de conséquence les moyens mis en œuvre.
<i>Coordination</i>	La coordination est indispensable au moins entre la veille et l'influence.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	L'application de cette loi entraîne l'arrêt d'un conflit avec un bilan positif pour celui qui initie l'arrêt que ce soit une victoire ou une défaite.
<i>Signatures</i>	A ce stade de l'étude, nous ne voyons pas de signature possible. Il faut cependant garder la loi car il est possible qu'il en apparaisse lors du terrain.

5 ) Partie V : la guerre non conventionnelle (ou guerre sale) :

5.1 ) Loi 23 :

<i>Loi 23 et stratégie associée</i>	Elaborez un savant mélange de vrai et de faux : les stratégies de perception
<i>Description</i>	En mélangeant le vrai et le faux, Greene nous explique qu'il est possible de prendre à l'adversaire le contrôle de sa perception de la réalité (p 305) et ainsi de prendre le contrôle de l'adversaire.
<i>Positionnement de la Loi 23 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet de mesurer les effets de la stratégie.
<i>Influence</i>	La délivrance de fausses informations fait partie des modes d'actions de l'influence.
<i>Protection</i>	Cette stratégie permet de masquer ses forces.
<i>Coordination</i>	La coordination est indispensable.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Même si l'adversaire pense qu'il réagit bien en fonction des éléments qu'il connaît, en réalité il suit un plan mis en place pour le conduire à prendre une décision précise. En conséquence, il existe un plan formel ou informel pour la mise en œuvre de cette stratégie.
<i>Signatures</i>	Il existe un plan formel ou informel pour modifier la perception de l'adversaire.
<i>Qualification de la signature</i>	
L23-P-C	Dans le cas d'une intelligence économique pratiquée, cette signature est parfaitement identifiable (cotation P-C).
L23-S-N	Pour une intelligence économique subie, si la stratégie est correctement mise en place, elle est difficile à déceler. Pour en avoir connaissance, il faut que celui qui l'a pratiquée se décide à parler, mais dans ce cas, nous sortons du cadre défini (cotation S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L23-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel fournissant des éléments vrais et des éléments faux afin d'orienter les décisions de l'adversaire.
L23-S-N	Néant

### 5.2 ) Loi 24 :

<i>Loi 24 et stratégie associée</i>	Soyez imprévisible : la stratégie du contrepied
<i>Description</i>	En sortant des conventions, c'est-à-dire en défendant ou attaquant de manière inattendue, il est possible de déstabiliser l'adversaire. Si cette stratégie a toute sa place dans un conflit, nous pensons au vu des développements de Greene que, même si elle peut être mise en œuvre, elle paraît difficilement exploitable dans le cadre de ce travail. Nous arrêtons là son examen.

### 5.3 ) Loi 25 :

<i>Loi 25 et stratégie associée</i>	Occupez le terrain de la moralité : la stratégie de la vertu
<i>Description</i>	« ..., la cause pour laquelle vous combattez doit paraître plus juste que celle de votre ennemi » (p 337). En mettant la vertu de son côté, l'adversaire perd le soutien moral des autres acteurs. Cette stratégie occulte les actes immoraux pour celui qui possède le côté vertueux et rend inaudibles les plaintes de son adversaire.
<i>Positionnement de la Loi 25 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet de se positionner et de suivre l'évolution de l'opinion des tiers.
<i>Influence</i>	L'influence est capitale pour manipuler l'opinion de l'ensemble des acteurs.
<i>Protection</i>	La protection est utilisée pour masquer ses propres défauts de vertu.
<i>Coordination</i>	La coordination est importante entre la veille et l'influence, moins pour la protection.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Il y a un glissement du conflit vers le terrain moral, chaque acteur essayant de paraître vertueux et pointant du doigt les « immoralités » de son adversaire.
<i>Signatures</i>	Les éléments du discours moral sont mis en avant avec une volonté évidente de défendre une cause juste.
<i>Qualification de la signature</i>	

L25-P-C L25-S-C	Que ce soit pour l'intelligence économique subie ou pratiquée, le fait d'identifier les éléments d'un discours se rapportant au plan moral et tendant à qualifier la cause défendue de juste, permet de conclure à une utilisation de cette stratégie (cotation : P-C, S-C).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L25-P-C L25-S-N	Tout élément de discours ayant trait à la morale et établi dans le but de laisser penser que la cause défendue est juste.

#### 5.4 ) Loi 26 :

<i>Loi 26 et stratégie associée</i>	Masquez la cible : la stratégie du vide
<i>Description</i>	« C'est l'essence même de la guérilla ». (p 349). Ce terme peut se traduire par le refus du combat frontal et la pratique d'escarmouche rapide et ciblée. Cette stratégie a pour but d'épuiser l'adversaire.
<i>Positionnement de la Loi 26 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet de connaître la localisation des forces.
<i>Influence</i>	Le refus du combat et la pratique d'escarmouche influent sur le moral de l'adversaire.
<i>Protection</i>	Cette stratégie permet de conserver ses forces.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Il n'y a pas de batailles frontales et le moral de l'adversaire va en diminuant.
<i>Signatures</i>	Les acteurs ne peuvent citer que des escarmouches et un des deux acteurs finit complètement épuisé psychologiquement.
<i>Qualification de la signature</i>	
L26-P-C L26-S-N	Que ce soit pour l'intelligence économique subie ou pratiquée, l'épuisement psychologique d'un des acteurs associé à une liste d'escarmouches exempte de bataille, permet de conclure à une utilisation de cette stratégie (cotation : P-C, S-C).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L26-P-C L26-S-N	Tout élément permettant d'affirmer qu'un des acteurs est épuisé psychologiquement à la suite de mini conflits avec un adversaire qui a toujours refusé un conflit décisif.

5.5 ) Loi 27 :

<i>Loi 27 et stratégie associée</i>	Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance
<i>Description</i>	En « formant des coalitions utiles » (p 361), et limitées dans le temps, il est possible d'utiliser ses alliés pour « compenser vos faiblesses, faire le sale travail, combattre à votre place » (p 361).
<i>Positionnement de la Loi 27 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille est indispensable pour avoir une vue complète des possibilités d'alliances ainsi que pour la surveillance des alliances.
<i>Influence</i>	L'influence est utile pour briser les alliances des adversaires en vue de faire des renversements d'alliances.
<i>Protection</i>	La protection des alliances et des projets d'alliances est indispensable.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Le jeu des alliances est en perpétuel mouvement et chaque changement correspond à un intérêt particulier.
<i>Signatures</i>	Les alliances ne sont pas pérennes et évoluent en fonction des besoins.
<i>Qualification de la signature</i>	
L27-P-C	Dans le cas d'une intelligence économique pratiquée, il est parfaitement possible d'identifier ce mouvement des alliances et de l'associer à un ou des intérêts (cotation P-C).
L27-S-N	Dans le cas d'une intelligence économique subie, il est possible d'identifier les changements d'alliance mais par contre il n'est pas possible d'affirmer qu'ils sont faits par intérêt (cotation S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L27-P-C	Tout élément montrant que les alliances évoluent en fonction des intérêts de celui qui les passe.
L27-S-N	Néant

5.6 ) Loi 28 :

<i>Loi 28 et stratégie associée</i>	Tendez à vos ennemis la corde pour se pendre : la stratégie de la domination
<i>Description</i>	Nos amis peuvent se révéler nos pires ennemis. Pour les mettre hors d'état de nuire, Greene propose de « les isoler », puis « Poussez-les à se pendre en se servant de leurs tendances autodestructrices... » (p 375).
<i>Positionnement de la Loi 28 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille permet d'identifier les amis qui, en réalité, sont des ennemis.
<i>Influence</i>	L'influence est le cœur de la stratégie car elle permet d'amener l'ennemi à sa perte.
<i>Protection</i>	La protection permet d'avancer masqué.
<i>Coordination</i>	La coordination est indispensable.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Si la stratégie est bien conduite, la seule conséquence visible est l'élimination de l'ennemi.
<i>Signatures</i>	L'application de cette stratégie peut être caractérisée par une déstabilisation opérée par petites touches de l'ennemi identifié.
<i>Qualification de la signature</i>	
L28-P-C/N L28-S-C/N	Dans le cas d'une intelligence économique pratiquée ou subie, il est possible d'identifier la série d'opérations de déstabilisation. Par contre, il est plus difficile d'attribuer la responsabilité des opérations. C'est pour cette deuxième raison que la cotation est à la fois N et C (cotation N/C)
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L28-P-C/N L28-S-C/N	Tout élément permettant d'affirmer qu'il y eu une série de déstabilisations dans le but de conduire la cible à sa perte.

5.7 ) Loi 29 :

<i>Loi 29 et stratégie associée</i>	Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli
<i>Description</i>	Après nous avoir mis en garde contre le fait de paraître trop ambitieux ou arriviste, Greene nous explique qu'il faut progresser « sous le radar » (p391) pour que les mouvements restent invisibles et que « Lorsqu'ils s'en rendront compte, il sera déjà trop tard ; ... » (p391).
<i>Positionnement de la Loi 29 vis-à-vis de l'intelligence économique :</i>	
<i>Éléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	Elle est nécessaire pour savoir quelle progression peut être faite et sur quel sujet.
<i>Influence</i>	L'influence est sollicitée par le fait que la « prise de territoire » est limitée, ce qui influence l'adversaire sur sa réaction.
<i>Protection</i>	La protection est utile pour cacher le but fixé.
<i>Coordination</i>	La coordination est indispensable.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l'intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Les champs d'action sont modifiés de façon sournoise sans réaction notable, au moins au début, de celui qui perd du terrain.
<i>Signatures</i>	Un des protagonistes voit son champ d'action augmenter alors que l'autre ne réagit pas ou hésite à réagir en raison de la faible taille de la modification.
<i>Qualification de la signature</i>	
L29-P-C	Dans le cas de l'intelligence économique pratiquée, cette signature est relativement facile à identifier à travers la façon dont le champ d'action est augmenté (cotation P-C).
L29-S-N	Dans le cas d'une intelligence économique subie, cette signature ne peut être mise en évidence que si celui qui en est victime mentionne qu'il voit son champ d'action diminuer par petites touches. Mais, même avec cette information, nous ne pouvons pas être sûrs qu'il s'agisse vraiment de l'application de cette loi (cotation S-N).
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L29-P-C	Tout élément montrant que le champ d'action a augmenté sans éveiller la méfiance ou sans provoquer de réaction.
L29-S-N	Néant

5.8 ) Loi 30 :

<i>Loi 30 et stratégie associée</i>	Pénétrez les esprits : les stratégies de communication
<i>Description</i>	« Votre but est de contourner, voire d’abattre leurs défenses afin de prendre le contrôle de leur esprit » (p 401). Greene nous indique ici ce que doit être une stratégie de communication : une façon de faire passer ses idées et éventuellement de prendre le pouvoir sur l’esprit de l’adversaire
<i>Positionnement de la Loi 30 vis-à-vis de l’intelligence économique :</i>	
<i>Eléments</i>	<i>Appréciations</i>
<i>Veille</i>	La veille est nécessaire pour apprécier les progrès de la stratégie mise en œuvre.
<i>Influence</i>	La communication est au cœur de l’influence.
<i>Protection</i>	Communiquer pour faire progresser ses idées est une forme de protection de sa propre position.
<i>Coordination</i>	La coordination est nécessaire.
<i>Conclusion</i>	Cette loi est adaptée à l’intelligence économique.
<i>Détermination des éléments, conséquence, signature, qualification de chaque signature</i>	
<i>Conséquences</i>	Les idées sous-jacentes, objet de la communication, gagnent du terrain dans l’esprit de la cible.
<i>Signatures</i>	Il est possible d’établir un lien entre le changement de l’état d’esprit de la cible et le discours, oral ou écrit, qui lui est tenu.
<i>Qualification de la signature</i>	
L30-P-C/N L30-S C/N	Même si Greene nous indique que les éléments qui conduisent à cette prise de contrôle peuvent être masqués, nous pensons que le contexte peut faire émerger l’utilisation de ce type de stratégie qu’elle soit pratiquée ou subie, cependant compte tenu de l’incertitude la cotation est mise à C/N. (cotation P-C/N, S-C/N)
<i>Détermination des éléments à rechercher</i>	
L30-P-C/N L30-S-C/N	Tout élément montrant qu’il existe un plan formel ou informel pour prendre le contrôle de l’esprit et le conduire à adopter des idées qui sont favorables à celui qui pratique cette stratégie.



5.9 ) Loi 31 :

<i>Loi 31 et stratégie associée</i>	Détruisez de l'intérieur : la stratégie de la cinquième colonne
<i>Description</i>	Comme indiqué dans le titre, il s'agit ici de s'intégrer dans la structure visée afin de la connaître parfaitement pour la détruire de l'intérieur. Cette stratégie est une stratégie de destruction totale. De ce fait, elle dépasse le champ de l'intelligence économique et nous arrêtons là son examen.

5.10 ) Loi 32 :

<i>Loi 32 et stratégie associée</i>	Dominez tout en feignant la soumission : la stratégie de la résistance passive
<i>Description</i>	« Pour appliquer la stratégie de résistance passive, il faut caresser l'adversaire dans le sens du poil, n'offrir aucune résistance visible » (p427). Cette stratégie, qui peut être pratiquée ou subie, est une stratégie de domination et se rapproche plus des rapports humains que de l'intelligence économique. Nous arrêtons là son examen.

5.11 ) Loi 33 :

<i>Loi 33 et stratégie associée</i>	Semez incertitude et panique par des actes de terreur : la stratégie de la réaction en chaîne
<i>Description</i>	Même si la violence n'est pas à exclure ponctuellement des actions d'intelligence économique, l'utilisation de la terreur à des fins d'intelligence économique n'a pas beaucoup de sens. Bien sûr, il existe le « management par la terreur » mais ce type de management est hors du champ d'application de l'intelligence économique. Nous arrêtons là son examen.

## 6 ) Les Lois retenues :

Ces Lois ont répondues à l'ensemble de la procédure et ont fournis « les éléments à rechercher ». C'est avec cet ensemble de Loi que le travail va se poursuivre.

Partie I : La guerre contre soi-même :

Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité

Loi 2 : N'ayez Jamais une guerre de retard : la stratégie de la guérilla psychologique

Partie II : La guerre en équipe :

Loi 5 : Evitez les pièges du pouvoir partagé : la stratégie du commandement contrôlé

Partie III : La guerre défensive :

Loi 9 : Renversez la tendance : la stratégie de la contre-attaque

Loi 10 : Créez une présence menaçante : la stratégie de la dissuasion

Loi 11 : Troquez l'espace contre le temps : la stratégie du repli

Partie IV : La guerre offensive :

Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie

Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement

Loi 14 : Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg

Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation

Loi 16 : Visez où cela fait mal : la stratégie du centre de gravité

Loi 17 : Divisez pour mieux régner : la stratégie de la conquête par la division

Loi 18 : Attaquez le flanc vulnérable de l'adversaire : la stratégie du pivotement

Partie V : la guerre non conventionnelle (ou guerre sale) :

Loi 23 : Elaborez un savant mélange de vrai et de faux : les stratégies de perception

Loi 25 : Occupez le terrain de la moralité : la stratégie de la vertu

Loi 26 : Masquez la cible : la stratégie du vide

Loi 27 : Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance

Loi 28 : Tendez à vos ennemis la corde pour se pendre : la stratégie de la domination

Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli

Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication

7) Tableau récapitulatif des éléments à rechercher

Numéro	Eléments à rechercher
L1-P-C	Dans le discours ou dans l'écrit : tout élément se rapportant à une classification de type ami, neutre, ennemi.
L2-P-P	Dans le discours ou l'écrit, tout élément indiquant que les actions sont élaborées en fonction de l'environnement et sont rapidement adaptées en fonction des circonstances.
L5-P-C L5-S-C	Dans le discours ou dans les écrits, tout élément qui permet de dresser un organigramme hiérarchique d'un groupe traitant de l'intelligence économique.
L9-P-C	Dans le discours ou dans les écrits, tout élément qui permet de dire que l'action répond à une attaque et que celle-ci se base sur les faiblesses identifiées de l'adversaire.
L10-P-C	Tout élément de l'écrit ou du discours montrant que l'image a été volontairement modifiée dans le but de dissuader l'adversaire de mener une attaque.
L11-P-C L11-S-C	Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet d'affirmer qu'il y a eu une modification de territoire sans combat.
L12-P-C	Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet de conclure à l'existence d'un but ultime et d'un plan pour y parvenir.
L13-P-C	Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
L14-P-C L14-S-C	Tout élément dans l'écrit ou le discours qui montre qu'une des deux parties est désorganisée suite à une action soudaine et ferme.
L15-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel pour prendre le contrôle psychologique de l'adversaire pour le manipuler.
L16-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de réduire le centre de gravité de l'adversaire.
L17-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de diviser l'adversaire ou montrant que cette division est effective.
L18-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de réaliser une attaque par le flanc.
L23-P-C	Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel fournissant des éléments vrais et des éléments faux afin d'orienter les décisions de l'adversaire.

Numéro	Eléments à rechercher
L25-P-C L25-S-N	Tout élément de discours ayant trait à la morale et établi dans le but de laisser penser que la cause défendue est juste.
L26-P-C L26-S-N	Tout élément permettant d'affirmer qu'un des acteurs est épuisé psychologiquement à la suite de mini conflits avec un adversaire qui a toujours refusé un conflit décisif.
L27-P-C	Tout élément montrant que les alliances évoluent en fonction des intérêts de celui qui les passe.
L28-P-C/N L28-S-C/N	Tout élément permettant d'affirmer qu'il y eu une série de déstabilisations dans le but de conduire la cible à sa perte.
L29-P-C	Tout élément montrant que le champ d'action a augmenté sans éveiller la méfiance ou sans provoquer de réaction.
L30-P-C/N L30-S-C/N	Tout élément montrant qu'il existe un plan formel ou informel pour prendre le contrôle de l'esprit et le conduire à adopter des idées qui sont favorables à celui qui pratique cette stratégie.

Le but de ce document est de faire le lien entre ce qui est décrit et les lois.

Chaque entretien est analysé de manière chronologique.

## ANNEXE 3 : EXPLOITATION DES ENTRETIENS

### 1 ) Camille :

#### 1.1 ) Camille / L'emploi et son environnement / Début de carrière :

Dans cet extrait Camille décrit le début de sa carrière. Après plusieurs postes différents (service courrier, standard), elle est affectée à l'agence auprès du trésorier. Elle passe un diplôme de comptabilité puis devient titulaire. Cette ascension sociale a été encouragée par le trésorier.

Le parcours de Camille ne relève pas de l'intelligence économique interne.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 1.2 ) Camille / L'emploi et son environnement / Machination :

##### 1.2.1 ) Présentation :

Alors que Camille rentre d'un congé parental, elle est confrontée à sa responsable qui souhaite la faire changer de service. Convoquée par le nouveau directeur, elle est sommée de choisir un nouveau service.

##### 1.2.2 ) Première analyse :

Au fil de l'extrait, différentes raisons apparaissent. Elles sont de plus en plus graves et permettent de comprendre que cette action fait partie d'une série qui vise à réorganiser le service et peut-être à étouffer quelques affaires de corruption.

##### 1.2.3 ) Les phrases-clés :

Camille explique la situation de départ :

*« ... je suis restée à l'agence comptable jusqu'en 86 et, ensuite, j'ai vite basculée parce que je me suis trouvée en face d'une vieille peau, une femme agent comptable et qui, elle, au retour de mon congé de maternité, a fait croire au boulot que j'étais une incapable ».*

Elle donne le prétexte invoqué :

*« Je ne m'adaptais pas du tout en informatique ».*

Un reclassement lui est proposé :

*« ... tu es convoquée par le nouveau directeur. « Qu'est-ce que vous voulez ? Le service courrier ou on a un poste au contrôle sanitaire ». J'ai préféré prendre le contrôle sanitaire que le courrier ».*

La personne ayant demandé son départ lui a exprimé ses regrets :

*« Elle s'est excusée après quand elle a vu que j'étais dans la merde ».*

Des raisons complexes sont à l'origine de l'action :

Moi *« ... est ce que tu as compris qu'est ce qui s'était passé » ?*

*« ... parce que c'était une vieille fille, (...) elle me demandait de me mettre à l'ordinateur (...) [il y avait de la] jalousie. En général, je ne m'entends pas avec tout le monde ».*

Il y avait des raisons encore plus profondes :

*« Ils voulaient que deux s'en aillent parce il y avait la fusion et, surtout, il y avait la corruption ».*

*« Corruption il faut bien savoir que [dans] tous les établissements public, il y a des gens qui sont corrompus et j'ose le dire ».*

La situation personnelle de Camille était difficile :

*« Ils ont évacué une de mes collègues aussi. Ils ont basculé les heures et puis moi, ce n'était pas le moment que je perde mon boulot à ce moment-là ».*

Nous proposons une synthèse :

Moi : *« Donc, en fait tu as été confrontée à des gens qui ont sciemment mis en œuvre des choses pour pouvoir t'évacuer de ce poste-là ».*

*« Voilà, voilà, voilà ».*

Moi : *« D'accord, tu l'as vécu et tu l'as vu ».*

*« Oui, oui je l'ai vu ».*

Nous demandons si son éviction a été planifiée :

Moi : *« Est-ce que tu penses que ça été quelque chose fait de manière volontaire c'est-à-dire de manière planifiée ».*

« Oui. Moi je pense avec du recul maintenant, oui je pense ».

Il y avait un but :

Moi : « Et changer le personnel pour éviter quoi ? Pour éviter que finalement la corruption soit révélée ou pour pouvoir prendre le pouvoir sur cette partie-là » ?

« Il y a sûrement les deux, je pense qu'il y a les deux (...) ils voulaient un personnel innocent qui balaye le passé. Balayer le passé, repartir sur des bases neuves ».

#### 1.2.4 ) Discussion :

Pour déterminer la Loi mise en jeu, il est nécessaire de revisiter les propos de Camille. Tout d'abord, elle donne la fin de l'histoire avec la convocation chez le nouveau directeur, dont on peut supposer qu'il ne la connaît pas puisqu'elle revient de congé maternité. Là, elle effectue un choix contraint. Auparavant, elle a pris connaissance de deux éléments : sa réputation d'incompétente en informatique et le départ de sa collègue. A cela vient s'ajouter sa situation précaire, car elle a besoin de travailler. Enfin, il existe des soupçons de corruption et une volonté de refondre le service. L'ensemble de ces éléments déstabilise Camille qui ne peut qu'accepter son nouveau poste.

#### 1.2.5 ) Conclusions :

Camille a subi une série rapprochée de déstabilisation en vue de la contraindre à changer de service sans se révolter. C'est la Loi 28 qui a été appliquée.

L28-P-C/N L28-S-C/N	Loi 28 : Tendez à vos ennemis la corde pour se pendre : la stratégie de la domination  Tout élément permettant d'affirmer qu'il y eu une série de déstabilisations dans le but de conduire la cible à sa perte.
------------------------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne subie.

#### 1.2.6 ) Eléments intéressants :

La responsable de Camille qui avait participé à une des déstabilisations regrette son geste.

#### 1.3 ) Camille / L'emploi et son environnement / Contrôle sanitaire :

Poursuivant le déroulé de sa carrière, Camille évoque son passage au contrôle sanitaire. Il n'y a rien dans ses propos qui relève de notre travail.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 1.4 ) Camille / L'emploi et son environnement / Une direction défailante :

##### 1.4.1 ) Présentation :

Ayant intégré le département de valorisation des produits, Camille va vivre des moments difficiles.

##### 1.4.2 ) Première analyse :

Dans cet extrait, Camille décrit un département où la direction locale est débordée et c'est la direction nationale qui soutient, autant qu'elle le peut, le personnel de l'établissement.

##### 1.4.3 ) Les phrases-clés :

Au sein de l'établissement règne une ambiance particulière :

*« Oui, après c'était la corruption, c'était le bazar, c'était dans ce département, le chef du département ne pouvait pas faire (...) [face à des] gens très dissipés ... »*

*« Enfin, la première chose qu'on a fait, c'était de vider les placards où était l'alcool pour ranger ses propres affaires ... »*

Camille va passer dix années difficiles avant d'être mutée à Brest :

*« ... je [n'] étais vraiment pas à l'aise pendant dix ans. C'était quand on m'a proposé de venir à Brest, sur le coup ça m'a paru un peu un peu dur, mais j'ai accepté j'ai vraiment pas [regretté] ».*

Pourtant, Camille a trouvé un intérêt dans son poste :

*« Ceci dit j'ai fait des choses très, très intéressantes dans ce département même s'il y avait toujours à travailler tranquillement, travailler avec des gens qui étaient pas intéressants, on ne peut pas appeler ça des gens intéressants ».*

Des conditions de travail très particulières :

*« Il y avait des gens qui disaient, heureusement que tu es là pour assurer le boulot parce que il y avait un absentéisme par une des secrétaires surtout les premières années, les quatre, cinq premières années, un absentéisme de la part des secrétaires ... »*

Camille donne un exemple :



*« ... avec une on est censé s'arranger pour les vacances, une pour juillet, l'autre pour août, et l'année d'après »*

Moi : *« et vice versa »*

*« Quand je prenais juillet, la personne elle avait pris juillet en congé maladie et posait août. Voilà, c'était ça ».*

Il n'y avait pas de soutien de la direction locale :

*« Que veux-tu dire, tu allais voir le directeur de centre, il s'en fichait pleinement le directeur de centre ... »*

Mais la direction nationale soutient Camille :

*« ... la direction de Paris m'a donné un grade catégorie C passé en catégorie B ».*

*« Ils ont été d'une violence (...) le directeur DG de l'époque qui a voulu (...) que je passe, mais (...) ça [a] vraiment (...) été (...) l'étonnement parce que je ne pensais pas (...), c'est vrai que je suis passée comme ça en groupe B et ils ont essayé de le virer ».*

La direction nationale porte une attention particulière à l'ensemble du personnel :

Moi : *« [La direction nationale] a fait en sortent que les gens s'en sortent ».*

*« Que les gens s'en sortent, oui, oui, toujours ».*

*« Même s'en trop le dire à nous mais oui, oui, il y en a quelques-uns qui s'en sont sortis quand même. Heureusement, parce que ce n'était pas facile ».*

Personne n'a alerté la direction nationale :

*« Personne, ç'est remonté, voilà et surtout il ne faut pas que ça remonte à Paris, il faut que ça reste dans, en autarcie, il faut que ça reste en autarcie ».*

Camille éprouve un sentiment d'injustice :

*« ... ces gens-là ils sont sous statut EPIC ils vont se payer des primes de départs à la retraite et que moi je suis fonctionnaire, je vais me retrouver avec une retraite de quatre-vingts pour cent du brut ... »*

*« Il y a un passé dans cette boîte ... »*

#### 1.4.4 ) Discussion :

Le témoignage de Camille montre l'impact que peut avoir un comportement délétère d'une direction. Nous avons supprimé certains passages plus délicats de cette partie de l'entretien. Bien que ceux-ci comportent des éléments tangibles, nous n'avons pas souhaité en faire état car cela pourrait être mal interprété.

Le sentiment d'injustice exprimé est important et parfaitement compréhensible.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

#### 1.4.5 ) Conclusions :

Cet extrait est utile pour comprendre l'engagement de Camille pour la défense de droits des salariés.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 1.4.6 ) Éléments intéressants :

Un mauvais comportement des responsables a des répercussions sur les salariés et peut provoquer un sentiment d'injustice durable.

#### 1.5 ) Camille / L'emploi et son environnement / Anecdotes :

Camille évoque une série d'anecdotes qui ne présentent pas d'intérêt pour le sujet traité mais qui vont permettre de rebondir sur un nouveau sujet.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 1.6 ) Camille / Accessoires de rémunération / (S) Primes :

##### 1.6.1 ) Présentation :

La répartition des primes n'étant pas réalisée selon les bons critères, Camille entreprend de rétablir la situation.

##### 1.6.2 ) Première analyse :

Comprenant que les primes ne sont pas correctement versées, Camille écrit à la direction générale. Pour étayer sa démarche, elle reçoit le soutien matériel d'un syndicat mais son action reste individuelle. Elle obtient gain de cause, ce qui provoque un mouvement d'humeur parmi ceux qui doivent maintenant partager les primes.

### 1.6.3 ) Les phrases-clés :

Camille explique le départ de l'action :

*« La direction générale (...) c'est à elle que j'ai écrit pour les primes, la CGT, elle m'avait refilé un dossier d'une administration à côté avec un modèle ».*

Elle décrit ensuite le résultat de l'action :

*« Je lui ai envoyé ça (...) et après j'ai eu tout le personnel sur le dos parce qu'il fallait qu'il partage les primes ».*

Elle explique la raison du mouvement d'humeur du personnel :

*« ... parce que uniquement la catégorie C n'avait pas le droit aux primes, alors que tout le monde avait le droit aux primes, alors qu'au ministère d'à côté les collègues avaient des primes ».*

Camille a réalisé cette action à titre personnel :

Moi : *« ... est ce que tu la fais en tant que individu ou en tant que syndicat » ?*

*« Individu, individu ».*

La raison pour laquelle le syndicat l'a aidée :

*« Le syndicat m'a donné des billes parce que eux ils ne voulaient se mouiller les petits chéris. C'est tellement mieux d'être une carpe devant le directeur ».*

Nous résumons l'action :

Moi : *« ... ils ont volontairement passé par toi, »*

*« Voilà »*

Moi : *« en te donnant les éléments, »*

*« Voilà »*

Moi : *« pour le faire et de manière que tu obtiennes, pas que toi d'ailleurs, »*

*« La vingtaine de personnes ».*

Nous proposons un schéma de l'action :

Moi : *« D'accord, c'est ça, en fait il y a un premier tireur, un deuxième tireur, puis la cible ».*

« *Oui* ».

#### 1.6.4 ) Discussion :

Pour réaliser son action, Camille a su obtenir les informations nécessaires que ce soit auprès de ses collègues de travail ou auprès des autres ministères. L'intervention du syndicat est encore une source d'information puisque c'est lui qui fournit le dossier complet d'un autre ministère. Par contre, l'attitude du syndicat est plutôt trouble car il aide Camille mais ne souhaite manifestement pas apparaître dans la démarche. L'action apparaît alors comme une action à double détente : une action qui entraîne une autre action. Ainsi la cible visée ne voit que Camille alors qu'il est évident que le syndicat fait partie de l'action. Enfin, il faut noter que Camille n'est pas dupe de l'attitude du syndicat et dit vertement ce qu'elle en pense.

#### 1.6.5 ) Conclusions :

Pour réaliser cette action, Camille a besoin de renseignements. Pour savoir que les primes ne sont pas correctement réparties, elle a forcément eu connaissance de la situation de ses collègues et le syndicat lui a fourni des éléments de comparaison.

Ici, Camille a utilisé la Loi 13.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une action d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 1.6.6 ) Éléments intéressants :

Camille ne gagne pas grand-chose dans cette action et on ne connaît pas vraiment l'intérêt qu'a le syndicat à participer en sous-main à cette affaire.

#### 1.7 ) Camille / L'emploi et son environnement / Qualité :

##### 1.7.1 ) Présentation :

Dans un premier temps, Camille évoque le côté manipulateur des chefs, puis elle explique qu'elle souhaiterait faire une formation, enfin elle parle de la mission que lui a confiée sa directrice.

### 1.7.2 ) Première analyse :

A travers les propos de Camille, nous discernons son intérêt pour l'analyse et les conditions de travail du personnel.

### 1.7.3 ) Les phrases-clés :

Camille évoque l'attitude de certains responsables :

*« ... tu as des chefs ce sont des manipulateurs ... »*

Moi : *« ... est ce que tu dis ça parce que tu vois qu'ils manipulent les gens ... »*

*« Oui, oui ils manipulent les gens au niveau des formations, mais, ça fait longtemps, (...) j'ai toujours mes statistiques ... »*

Camille aimerait suivre une formation mais ... :

*« ... on a un module XXX à Nantes où l'on pourrait (...) étiqueter toutes nos feuilles de temps sur l'analytique et moi, ça, j'aurais aimé faire ce module-là pour justement analyser et puis expliquer, faire le raisonnement, écrire l'analyse (...) je sais (que quelqu'un) (...), il est directeur d'un département actuellement, (et que) c'est lui qui a les rênes la dessus et il refuse ».*

Elle donne sa vision de la raison de ce refus :

*« Il se trouve grand directeur d'un département, je ne suis pas d'accord avec lui ... »*

Camille explique pourquoi elle souhaite travailler sur le sujet :

*« ... c'est super d'expliquer, pourquoi, comment, pourquoi on n'a pas évolué, pourquoi ça n'a pas évolué et qu'est ce qui a fait que ça n'a pas évolué ».*

Camille évoque sa nouvelle mission :

*« Dans l'objectif qualité (...) que l'on m'a confié, ça va pas être analytique comme ça, mais je vais arriver sûrement à pouvoir raisonner. On va me permettre de pouvoir raisonner en étudiant les activités des gens ... »*

*« ... on appelle ça (...) la qualité du travail ».*

Cette mission lui est confiée par la directrice :

« ...nous on n'est pas sur le XXXX on est un partenariat, (...) donc on est épargné par cette enquête qualité. Sinon la directrice, dit que ce n'est quand même pas normal (...) c'est pour ça qu'elle m'a confié ça ... »

Camille a déjà repéré des anomalies :

« J'ai des collègues qui ont en charge le XXXX qui est récent. Il est international, il est intéressant, il y a des mélanges. Seulement il y a des petits inconvénients je vais aller la voir (...) une demi-journée et puis je vais commencer comme ça ».

Camille est contente de son poste :

« Equipe qualité où je travaille, ce sont de bonnes personnes, (...) ça va me changer de travailler avec eux »

#### 1.7.4 ) Discussion :

Cet extrait permet de mieux comprendre comment Camille appréhende le monde professionnel qui l'entoure. D'un caractère entier, elle a un regard critique sur certains responsables mais apprécie la mission qui lui est confiée et sait déjà comment elle va la traiter.

#### 1.7.5 ) Conclusions :

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 1.7.6 ) Éléments intéressants :

Les propos de Camille expliquent sa façon d'appréhender les choses.

### 1.8 ) Camille / L'emploi et son environnement / (S) CHSCT et plans de prévention :

#### 1.8.1 ) Présentation :

Dans cet extrait Camille nous donne sa vision de représentante syndicale sur le fonctionnement du CHSCT et sur les réunions relatives aux plans de préventions.

#### 1.8.2 ) Première analyse :

A travers les propos de Camille, nous discernons un échange d'informations entre les représentants de structures différentes (formation à la CHSCT). Ensuite, lorsqu'elle aborde les

plans de prévention, nous voyons apparaître des sous-traitants et une façon de traiter les plans de prévention qui écarte la CHSCT.

### 1.8.3 ) Les phrases-clés :

La formation est aussi un lieu d'échange sur les pratiques :

*« ... je suis à mon troisième mandat. Avant mon premier mandat j'ai fait, un stage CHSCT alors on voit qu'à l'extérieur les autres (organismes), ils ont vraiment des problèmes mis à la surface, ils trouvent des solutions. Nous XXX, au niveau CHSCT, c'est toujours sans réponse ... »*

Camille donne son appréciation de la situation :

*« ... la personne qui est présidente de la CHSCT est très, très compétente. Il y a des problèmes au syndicat mais c'est quelqu'un de très compétent et elle évoque bien et soulève bien les problèmes (...) il faut lui faire remonter l'information, même si finalement je ne suis plus au CHSCT dès que j'aurais l'information (...) j'envoie au représentant du syndicat et puis, elle évoque les problèmes ... »*

Il y a des interactions entre plan de prévention, sous-traitance et CHSCT :

*« ... il y a beaucoup trop de comités, c'est pas, c'est pas chose simple. Des fois, je trouve que les réunions sont un peu longues parce qu'il y a beaucoup de questions [liées à la sous-traitance] (...). Des problèmes propres au site XXX il y en a presque pas à part les rénovations, les rénovations des bâtiments des choses comme ça et il y a aussi d'autres problèmes c'est qu'on a des sociétés de service de la sous-traitance quand même et eux ont des plans de préventions. Alors les problèmes soulevés en plan de prévention, j'ai eu l'occasion d'aller énormément aux plans de prévention et c'est souvent au pied levé que l'on nous prévient (...). (...) c'est beaucoup de choses, de toutes façons on est là en observateur, hein quand on est là, tu dis là flute, ce qu'il soulève là ça devrait être vu en CHSCT aussi ».*

Les problèmes se traitent sans la CHSCT :

*« Voilà ça devrait être vu en CHSCT, alors ça se fait entre la direction du centre de XXX et (...) la société et ça, ça devrait être vu et ça devrait être transmis au CHSCT, les plans de prévention devraient être transmis en CHSCT ».*

#### 1.8.4 ) Discussion :

Les propos de Camille sont révélateurs des échanges de pratiques qui se créent lors des formations organisées par les syndicats. Il montre aussi la capacité de Camille d'analyser ce qui lui est présenté. Elle voit enfin que la sous-traitance impacte directement la façon de traiter les questions, en particulier au niveau des plans de prévention.

#### 1.8.5 ) Conclusions :

Cette situation permet de mieux comprendre la vision syndicale. L'échange d'informations et la participation aux différents comités donnent aux syndicats une vision globale de la situation. Ils pratiquent en permanence le recueil et l'analyse des informations.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 1.8.6 ) Eléments intéressants :

La formation, en rassemblant des personnes d'origines et d'entreprises diverses, permet aux syndicats d'obtenir des informations.

#### 1.9 ) Camille / L'emploi et son environnement / (S) Evolution des effectifs :

##### 1.9.1 ) Présentation :

Observatrice de l'évolution de l'organisme, Camille comprend bien l'évolution des effectifs. Pour ce faire, elle analyse des documents et fournit des synthèses à sa représentation syndicale.

##### 1.9.2 ) Première analyse :

Observant de près l'évolution des effectifs et faisant le rapprochement avec la nouvelle organisation, Camille fournit à sa représentation syndicale des éléments pour alimenter les questions posées lors des CCE, le syndicat comprenant bien qu'il y a une évolution mais manquant de visibilité sur celle-ci. En aidant à poser des questions argumentées, Camille espère forcer la direction à fournir des réponses.

##### 1.9.3 ) Les phrases-clés :

Camille évoque le non remplacement des départs :



*« ... il y a quelques années un collègue partait en retraite, (...) il était remplacé, après (...) on remplaçait un sur deux puis maintenant on passe à un sur trois, disons que, soit que l'activité est complètement écartée, ou alors on redistribue le travail sur d'autres personnes ».*

Elle commente une analyse par pyramide :

*« ... sur les pyramides des personnes encore en poste, je dirais qu'il y a un équilibre par tranche d'âge. Quand on parle de pyramide de l'emploi, là la pyramide est totalement différente ».*

Elle commente aussi une analyse par tranche :

*« ... il y a à peu près le même nombre de personnes par tranche mais quand on regarde les départs à la retraite (...) on voit que ça baisse, ça baisse ».*

Elle donne ses sources :

*« On a un bilan social du centre parce que l'on est plus de trois cents et puis il y a le bilan social général ».*

Elle exploite dans un but précis :

*« ... je me plonge dedans pour faire un parallèle. Comme je ne serais pas au CCE pour transmettre au niveau représentation syndicale et qui sera vu au CCE ».*

*« Ça, ça sera dit. Le président (...) est très conscient des problèmes mais [il y a des] choses qu'on nous [dit] pas clairement, qu'est-ce qu'ils veulent faire par exemple avec la direction XXX ... »*

*« On ne sait pas vraiment, on sait qu'il y a des groupes de travail qu'il y a ceci mais on ne sait pas, c'est sûr qu'ils ont fait un cahier d'objectifs et on ne sait pas trop ... »*

De nouvelles techniques se mettent en place et l'avenir de certains postes est en jeu :

*« On ne sait pas trop parce que pour le XXX, pour l'XXX et tout ça et bien ils vont mettre le logiciel à la disposition du public (...). [Le public] va rentrer les paramètres (...), il n'y aura plus de technicien pour aller collecter les données sur le terrain ... »*

Nous cherchons à comprendre comment Camille perçoit la nouvelle organisation et l'emploi :

Moi : *« ... l'emploi tu le regardes dans la façon dont la nouvelle organisation se met en place » ?*

« Oui »

Moi : « Mais tu n'as pas forcément toutes les informations pour comprendre ».

« Non, on n'a pas toutes les informations, et eux-mêmes est-ce qu'ils les ont ? Parce que, au ministère, on a un PDG qui va au ministère pour demander davantage d'information ... »

Il existe une incertitude sur l'avenir :

« Et si on est comme tout le monde, on a plus de personnel donc là lui il va trancher, il va trancher, donc comme ça on aura certainement des choses en moins à l'avenir (...), mais quand quel délai ... »

#### 1.9.4 ) Discussion :

Camille effectue un vrai travail d'analyse de documents et en tire des informations importantes pour les représentants syndicaux. Elle est aussi très informée sur les nouvelles orientations techniques de l'organisation et sur les impacts en termes d'emploi qu'elles vont engendrer. Elle connaît enfin la situation délicate de son PDG vis-à-vis de son ministère.

#### 1.9.5 ) Conclusions :

Camille montre qu'elle est parfaitement renseignée grâce aux documents internes, à sa connaissance du terrain et de sa hiérarchie.

Camille met en œuvre la Loi 13.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 1.9.6 ) Éléments intéressants :

Le PDG n'est pas un ennemi au sens strict.

#### 1.10 ) Camille / Hors thématique / Avis sur l'Europe :

Abordant la question des crédits européens, Camille fait une digression sur l'Europe qui ne présente pas d'intérêt pour cette étude.

Cet extrait est classé hors sujet

1.11 ) Camille / L'emploi et son environnement / Fiche de poste et réalité :

1.11.1 ) Présentation :

Abordant son poste actuel, Camille explique le décalage entre sa fiche de poste et la réalité. Elle donne la raison invoquée par sa responsable et évoque leurs bonnes relations.

1.11.2 ) Première analyse :

Ayant compris que Camille possède un caractère fort, sa responsable préfère lui attribuer d'autres responsabilités que celles définies dans sa fiche de poste.

1.11.3 ) Les phrases-clés :

Il existe un décalage entre la fiche de poste et la réalité du terrain :

*« Je n'ai jamais fait le boulot de la fiche de poste, parce que je devais faire toute la gestion financière, jamais fait, (...) tout était éclaté. Les feuilles analytiques c'était quelqu'un qui n'en avait rien à f... qui les faisait. J'ai récupéré ça au bout de 2 ans ... »*

Lorsque Camille interroge sa responsable, elle obtient une réponse claire :

*« ... elle m'a dit mais madame je ne peux pas vous donner le travail parce que vous êtes trop révolutionnaire ».*

*« Ici ça ne va pas passer, je vois bien comment vous travaillez, comment vous avez travaillé ... »*

Nous lui posons la question de l'existence d'un modus vivendi :

Moi : *« ... écoutez, vous avez une fiche de poste on est d'accord, mais vous n'allez pas faire ce boulot-là et je vous en donne un autre ».*

*« Oui (rire) ».*

La relation particulière avec sa responsable va jusqu'au partage de l'information :

*« ... chaque fois qu'elle avait ses conseils de direction et ses comités stratégiques elle venait m'apporter la copie des collègues ... »*

Camille évoque une des raisons possible de ce partage d'information :

*« ... j'étais élue aussi ».*

Nous revenons sur la différence entre la fiche de poste et la réalité :

Moi : « ... ça veut dire que quelque part, entre finalement ce qui est prévu et puis la réalité, c'est deux choses différentes ».

« Complètement déconnectée ».

Moi : « Et tout le monde est d'accord sur ce qu'on fait ».

« Oui, oui et il faut surtout rien dire ».

#### 1.11.4 ) Discussion :

Cet extrait montre que dans cet organisme, la responsable de Camille dispose d'une marge de manœuvre à condition de ne pas en faire état. Celle-ci lui permet de canaliser l'action de Camille et de l'orienter vers un domaine plus approprié.

Cette façon de procéder et le fait qu'elle lui fournit de l'information conduit à s'interroger sur une tentative de manipulation de sa responsable. Compte tenu des propos de Camille, nous rejetons cette idée et pensons plutôt à une volonté de garder une forme de sérénité dans le service.

#### 1.11.5 ) Conclusions :

Cette façon de détourner la fiche de poste et la fourniture d'informations par sa responsable met en lumière la distorsion qui peut exister entre ce qui est prévu et la réalité du terrain.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 1.11.6 ) Éléments intéressants :

C'est un bon exemple de décalage entre le plan et la réalité.

### 1.12 ) Camille / Accessoires de rémunérations / (S) Le contrôle du Comité d'Entreprise :

#### 1.12.1 ) Présentation :

Evoquant les avantages sociaux, Camille aborde la question du Comité d'Entreprise (CE) et de son contrôle.

#### 1.12.2 ) Première analyse :

N'appartenant pas au syndicat majoritaire, Camille a essayé d'exercer un contrôle sur les comptes du CE. Mal reçue par le CE, elle n'a pas été soutenue par son propre syndicat.

### 1.12.3 ) Les phrases-clés :

Camille explique que le CE dispose de fonds importants à gérer :

*« Les avantages sociaux, oui c'est vrai qu'on bénéficie d'un CE et comme il y a un nombre important de salariés [qui sont] cadres (...) ça fait quand même (...) une bonne masse salariale pour le CCE pour avoir des avantages intéressants ».*

La gestion du CE est confiée au syndicat majoritaire XXX :

*« Il y a une commission, (...) c'est le CE, ce sont des élus, c'est le CE majoritaire la XXX ».*

Moi : *« D'accord et c'est la XXX qui gère l'ensemble ».*

*« Qui a le pouvoir oui qui a le bureau ».*

Camille (membre d'un syndicat non majoritaire au sein du CE) souhaite surveiller la gestion :

*« J'aimerais mais (...) on met des bâtons dans les roues ».*

Camille, élue au CE, évoque une secrétaire qui l'a empêchée d'accéder aux informations :

*« La preuve les trois premières années j'étais trésorière, avant de tomber malade, (...) j'avais une v... p... qui était la secrétaire, qui était employée au CE, elle ... »*

Moi : *« Elle t'a empêché finalement de faire ton boulot et ça c'était volontaire » ?*

*« C'était volontaire et organisé, volontaire et organisé, et même je pense avec l'accord de la XXX (son syndicat), ils n'ont rien dit du tout ».*

Nous interrogeons Camille sur les raisons possibles de l'attitude de son syndicat :

Moi : *« ... quand tu disais que la XXX avait finalement laissé faire la XXX, est ce que tu penses que c'est pour un partage de pouvoir, en fait » ?*

*« Pour un partage pour mieux négocier après ».*

*« Dans d'autres domaines ce serait pour eux apparemment plus important ... »*

### 1.12.4 ) Discussion :

Les propos de Camille tendent à montrer que les syndicats s'entendent pour se répartir les rôles et les fonctions. C'est pourquoi, elle n'est pas soutenue dans sa démarche de surveillance des comptes.

#### 1.12.5 ) Conclusions :

Camille est le témoin d'une lutte de pouvoir qui se déroule en coulisse.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 1.12.6 ) Éléments intéressants :

Cet extrait montre que la position des syndicats est complexe et que ce travail doit exclure les syndicats du périmètre d'étude.

#### 1.13 ) Camille / Formation et développement des compétences / Vision :

Dans cet extrait, Camille explique ses réalisations au profit de ses collègues et revient sur ses activités. Il n'y a pas d'éléments utiles pour notre travail.

Cet extrait est classé hors sujet

#### 1.14 ) Camille / Loyauté / Prévues mais non réalisées :

Pour le thème de la loyauté, Camille évoque l'éthique. Par manque de temps, elle n'a pas pu assister à une conférence et au niveau syndical, elle a bien reçu des documents mais, par manque de temps, ne les a pas encore étudiés. Il n'y a pas d'éléments utiles pour le travail.

Cet extrait est classé hors sujet

## 2 ) Chloé :

### 2.1 ) Chloé / L'emploi et son environnement / Présentation :

Au début de cet entretien Chloé explique comment elle s'est établie en Bretagne à la fin de ses études. Elle décrit sa vision d'ensemble des entreprises et l'intérêt qu'elle éprouve à travailler dans cette région. Il n'y a pas d'éléments relatifs à notre travail.

Cet extrait est classé hors sujet.

### 2.2 ) Chloé / L'emploi et son environnement / Opportunité d'embauche et intérêt du travail :

#### 2.2.1 ) Présentation :

Dans cet extrait Chloé explique la façon dont elle a vécu le passage de l'intérim à un poste pérenne dans son entreprise actuelle. Elle revient ensuite sur une expérience précédente où elle a rompu un CDD. Elle explique enfin la relation entre poste et intérêt pour le travail.

#### 2.2.2 ) Première analyse :

A l'issue de ses études, Chloé démarre dans la vie professionnelle avec un poste de CDD. En analysant sa situation, elle comprend qu'elle n'a pas de perspective d'évolution dans cette société et que le travail demandé n'est pas intéressant. Elle met fin au contrat.

Retrouvant un poste dans une autre société, elle continue d'évaluer ses chances de passer en CDI. Elle analyse la situation et l'intérêt de son travail. Une opportunité lui permet de passer en CDI.

#### 2.2.3 ) Les phrases-clés :

Chloé intègre son poste avec une proposition de poste évolutif :

Moi : « ... *est-ce que tu as toujours eu ce que tu souhaitais ou est-ce que on t'a proposé je dirais de prendre des postes en te disant bon écoutez, vous prenez ça et plus tard on va vous permettre d'évoluer vers tel poste ...* »

« *Oui c'est plutôt ça (...) je suis rentrée [en] comptabilité de base et j'ai fait aussi les factures (...). C'était plutôt : la porte est ouverte, on ne sait pas ce qui [peut se] passer dans l'avenir, (...) sous-entendu, il y aura une évolution possible, mais sans que soit ferme et définitif (...). C'est soumis à une évolution de la société* ».

Elle suit l'évolution de la société :

*« ... je suis assez attentive, j'ai été (...) [sur] le poste que j'occupe actuellement quasiment un an en intérim (...), j'avais confiance d'une certaine manière, mais je restais très méfiante parce que le contexte au niveau de la société était quand même assez tendu, donc j'avais ma responsable d'un côté qui me disait, je me bats, je me bats, je veux que tu restes et, d'un autre côté, avec les chiffres sous les yeux, je voyais bien que la situation ne s'améliorait pas ... »*

Chloé est consciente de la situation et y a réfléchi :

*« ... [J'étais] assez partagée mais en même temps j'avais confiance et je me dis, soit je reste et j'y suis à cent pour cent, soit je décide de partir ... »*

*« ... je m'étais fait une raison finalement et en me disant, bien sûr si tu es toujours là au bout de six mois, huit mois, dix mois, c'est qu'on a besoin de moi et qu'il vaut mieux que je reste ... »*

Une opportunité permet à Chloé de passer en CDI :

*« ... je me suis dit, il faut que je reste, une maladie, et puis ça y est, c'est pour moi ».*

Chloé évoque une expérience précédente, un CDD qu'elle a refusé de prolonger :

*« ... j'étais sur CDD et là le contexte ne s'améliorait pas et puis, finalement, ça s'est terminé par une rupture de CDD ... »*

Elle explique les raisons de son choix :

*« ... on m'a fait comprendre qu'il y en aurait toujours avant moi, donc je suis parti et puis voilà les choses se sont terminées comme cela. Ça m'allait bien aussi, puisque, de toute façon, l'organisation ne me convenait pas (...), surtout je n'avais pas l'impression que les choses évoluaient au niveau de la direction ... »*

Chloé donne des précisions :

*« ... on faisait remonter les informations et il n'y avait pas de prises de décision, pour régler ces problèmes de fond mais qui n'étaient pas de notre niveau ».*

Et elle en tire les conséquences :

*« ... on s'épuise, confronté au quotidien et c'est pas un travail intéressant ... »*

Elle évoque l'importance de l'intérêt du travail demandé :



*« ... c'est très important vu le temps et l'énergie que l'on y consacre et puis [pour] soi-même son développement personnel ... »*

Faire faire ou laisser faire fait partie de ses interrogations :

*« ... est-ce [que] la personne réagit ou est-ce qu'elle ne réagit pas. Voilà, ce [n'] est pas toujours évident en fait de différencier les deux, mais le résultat en tout cas est le même. Au final, c'est qu'on a des choses intéressantes à faire, soit parce qu'on a reçu des directives, soit parce tout simplement on se rend compte que c'est à faire et qu'on nous laisse le faire ».*

#### 2.2.4 ) Discussion :

Les propos de Chloé montrent qu'elle a deux sujets sur lesquels elle porte une attention particulière : la situation de l'entreprise qui l'emploie et l'intérêt du travail qui lui est demandé.

Son poste au sein des entreprises lui a permis de prendre connaissance des informations utiles afin de les analyser pour prendre ses décisions. En fonction de ses interrogations elle a recherché les éléments qui lui permettront de prendre une décision.

Dans ses décisions, rester pour la première et quitter pour la seconde, elle a tenu compte de l'intérêt du travail.

#### 2.2.5 ) Conclusions :

Chloé a mis à profit sa position particulière au sein de l'entreprise pour faire un recueil d'informations sur la situation de l'entreprise et ses chances d'obtenir un CDI. Sa vision de l'intérêt du travail est un catalyseur pour ses décisions mais ne relève pas de l'intelligence économique.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 2.2.6 ) Eléments intéressants :

L'importance de l'intérêt du travail dans les décisions de Chloé.

## 2.3 ) Chloé / L'emploi et son environnement / La sécurité d'emploi à long terme :

### 2.3.1 ) Présentation :

Dans cet extrait Chloé nous indique les informations qu'elle recherche pour se rassurer sur l'avenir de l'entreprise.

### 2.3.2 ) Première analyse :

Poursuivant l'entretien, Chloé aborde la question de la sécurité de l'emploi. Pour elle, une visibilité sur six mois est nécessaire et elle demande à ses responsables les informations qu'elle juge utiles.

### 2.3.3 ) Les phrases-clés :

Un créneau de temps bien défini et argumenté est donné par Chloé :

*« ... sécurité d'emploi à long terme (...) cela dépend de ce que l'on appelle le long terme, je dirais sur un terme de six mois oui, au-delà on ne peut pas se projeter ... »*

L'important, c'est d'avoir cette visibilité :

*« ... je ne demande pas à ma boîte de me garantir un privilège, ce n'est pas ce que je lui demande, je lui demande de me donner par contre dans tous les cas une visibilité ... »*

Il existe un besoin d'être informé :

*« Quoi qu'il se passe, la communication et un minimum de visibilité. Après, avec ça, on se débrouille toujours. Mais, c'est prévenir ».*

C'est une attente exprimée très clairement :

Moi : *« ... tu attends de la direction qu'elle te donne ces informations ».*

*« Oui »*

Moi : *« ... est-ce que tu vas les chercher » ?*

*« Oui je demande ... ».*

Il existe une organisation bicéphale non officielle :

Moi : *« ... est-ce que tu as repéré finalement des éléments qui sont importants pour que tu puisses avoir la réponse à ta question ».*

*« C'est assez difficile, parce qu'en fait, on a une organisation je dirai à deux têtes ».*

« Avec une tête officielle et une tête officieuse, donc, c'est pas forcément toujours évident de comprendre le contexte, la prise de décision parce que la tête, on va dire officielle, suit on va dire dans 90% des cas, l'avis de la tête officieuse, mais dans 10% ne le suit pas et là on ne peut rien faire »

« ... j'ai des revirements de situation que je n'ai pas compris ou des décisions de plus d'un an à aboutir sans (...) comprendre exactement jusqu'au bout pourquoi. En ce qui me concerne, plutôt [que] poser des questions, voilà, j'essaye de sentir les choses et quand j'ai un doute, de toute façon je n'aime pas ça, du coup je fais une demande ... »

Chloé connaît parfaitement ses interlocuteurs :

Moi : « Est-ce qu'on peut dire que tu as finalement qualifié l'environnement que tu as autour de toi, c'est à dire que tu connais, qui peut te donner les bonnes informations ... »

« Oui, (...), je sais à qui demander (...) et je m'adresse directement à la personne à qui je dois demander ».

#### 2.3.4 ) Discussion :

Dans cet extrait Chloé nous explique comment elle procède pour se faire une idée de l'avenir de son entreprise dans les six mois. C'est elle qui a fixé cet horizon car elle estime qu'au-delà, ce n'est pas raisonnable. Elle a aussi établi sa propre liste de contacts qu'elle interroge en fonction du sujet. Elle analyse enfin les informations recueillies et suit les différentes situations.

Chloé a mis en place un véritable système de renseignements pour pouvoir non pas prédire l'avenir mais en avoir en bonne vision. C'est un point très important à titre personnel mais aussi pour sa fonction ressources humaines.

#### 2.3.5 ) Conclusions :

Les propos de Chloé montrent sans ambiguïté qu'elle pratique le recueil d'informations au niveau de sa direction dans un but précis : avoir une visibilité à six mois sur l'avenir de l'entreprise. Ici, la Loi 13 est mise en œuvre.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 2.3.6 ) Eléments intéressants :

La direction n'est pas un ennemi au sens dur du terme. Nous sommes dans le rapport employé / patron.

#### 2.4 ) Chloé / L'emploi et son environnement / Stratégie de communication :

##### 2.4.1 ) Présentation :

Alors que Chloé donne son sentiment sur le fait de fournir des résultats positifs à la valeur ajoutée, elle en vient à expliquer qu'elle adapte à ses interlocuteurs sa stratégie pour communiquer des informations.

##### 2.4.2 ) Première analyse :

A travers sa fonction, Chloé est conduite à transmettre des informations à différentes personnes. S'interrogeant sur la valeur ajoutée de son travail, elle nous explique que celle-ci est très importante. Puis questionnée sur des stratégies de communication sur ce thème, elle dévie et nous explique sa façon de communiquer. Elle décrit alors le choix des canaux (téléphone, courriel, ...) de diffusion en fonction de l'information et de l'interlocuteur, cette différenciation positive valorisant ses interlocuteurs.

##### 2.4.3 ) Les phrases-clés :

Chloé aborde l'importance de la valeur ajoutée :

*« ... c'est, voilà réellement, d'apporter une valeur ajoutée par sa rigueur, son sens de l'analyse, par son esprit critique. Ça peut être des fois aussi par sa force de conviction quand, voilà, on pense réellement que ce point de vue (...) mérite d'être dit ... »*

Les questions que se pose Chloé :

*« ... ça peut paraître bête des fois selon le type de tâche que l'on fait, selon le temps que l'on a, selon le but recherché, on n'a pas forcément la même manière de faire et c'est important (...). Quel est le but recherché, pas pour moi mais pour la société » ?*

Nous abordons alors la question des stratégies de communication :

Moi *« ... est-ce que tu peux aller jusqu'à mettre en place des stratégies de communication pour faire passer ces messages » ?*

Chloé change de sujet en répondant :

*« ... ce serait quelque chose que j'ai vraiment commencé à apprendre cette année, il y avait une manière de dire, il a des moments pour le dire, il y a des personnes à qui le dire (...) surtout avec les mails parce que on fonctionne vraiment par mails »*

Elle nous donne sa vision de la communication :

*« ... c'est vrai que la communication, c'est extrêmement important vis-à-vis de la direction, vis-à-vis des salariés qui sont plus ou moins en demande d'informations et, parfois, on ne peut pas donner toute l'information que l'on pourrait donner parce que il apparait que, enfin, ils vont soulever des questions, ils sont en train de prendre feu ».*

Chloé joue sur la diffusion l'information :

*« ... il faut toujours jouer, voilà jouer et puis l'information quand on sait bien la manipuler (...) ça peut [être] aussi un avantage tout simplement parce que non seulement quand on communique bien, cela se passe beaucoup mieux, les personnes, les bonnes personnes ont la bonne info au bon moment ... »*

Elle différencie les canaux de communication :

*« ... Donner l'information personnelle de manière formelle, la donner à une autre par téléphone, une troisième par mail et une liste de destinataires (...) c'est intelligent, cela leur montre aussi qu'on leur fait confiance et de toute façon (...) c'est jamais perdu parce que au bout d'un moment, en général, ce qui est informel se formalise et donc devient formel (...) donc les gens sont informés et autant qu'ils le soient [avant] dans la mesure du possible ... »*

#### 2.4.4 ) Discussion :

La digression de Chloé met en avant une stratégie réfléchie de diffusion de l'information. Au premier abord, nous pouvons penser à la Loi 30 qui fait référence aux stratégies de communications en vue de pénétrer les esprits. Cependant, en y regardant de plus près, nous voyons qu'il ne s'agit pas prendre le contrôle de l'esprit des personnels mais juste de les informer afin qu'ils aient tous les éléments, qu'ils soient liés à la vie de l'entreprise ou à son activité.

#### 2.4.5 ) Conclusions :

Nous remarquons que Chloé est très proche de la Loi 30. Elle s'est rapprochée, sans le savoir, d'une forme de manipulation. Mais comme Chloé a un comportement éthique, elle n'utilise pas ce savoir-faire à des fins inavouables.

L30-P-C/N	Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication
L30-S-C/N	Tout élément montrant qu'il existe un plan formel ou informel pour prendre le contrôle de l'esprit et le conduire à adopter des idées qui sont favorables à celui qui pratique cette stratégie.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 2.4.6 ) Eléments intéressants :

Si Chloé n'avait pas eu d'éthique, la Loi 30 pourrait s'appliquer.

### 2.5 ) Chloé / L'emploi et son environnement / Préoccupations de la base :

#### 2.5.1 ) Présentation :

Poursuivant sur la communication, nous demandons à Chloé si les employés la questionnent sur l'avenir de la société.

#### 2.5.2 ) Première analyse :

Dans ce court extrait Chloé livre le style qu'elle emploie pour répondre aux demandes d'informations des employés.

#### 2.5.3 ) Les phrases-clés :

Chloé ressent le besoin d'information :

Moi : « ... *tu sentais une demande d'informations venant de la base* ».

« *Oui, de la part des salariés* ».

Une situation qui engendre des questions :

« ... *on est dans un contexte un petit peu difficile. Ces derniers mois, on a un contrôle fiscal qui traîne un petit peu avec trois années de (...) que l'on attend, que l'on ne peut pas toucher. Pendant ce temps-là, pour nous, c'est une rentrée d'argent qui est morte avec les frais d'avocats que l'on engage* ».

La situation a des conséquences :

*« ... pendant ce temps-là les actionnaires s'impatientent ... »*

L'information est transmise aux salariés :

*« ... les salariés sont informés puisque de toutes façons, moi, je ne suis pas du tout pour cacher les choses, il vaut mieux les dire, on va quand même donner les informations là sur les montants, sur la possibilité ... »*

Chloé explique sa façon de donner l'information :

*« ... toujours avec une note positive montrant bien que la société surveille la situation de très près, s'est engagée à se battre. Pas du tout, on est alarmiste : « ouah, on a un contrôle fiscal » ou défaitiste : « oh c'est encore les impôts qui passent », non c'est vraiment : « on a un contrôle fiscal, ça n'a rien à voir avec vous » ... »*

Elle apprécie l'intérêt que portent les employés à l'entreprise :

*« ... c'est très positif parce que ça montre que les gens, justement, sont attentifs à leurs environnements ».*

#### 2.5.4 ) Discussion :

Les propos de Chloé montrent que les employés portent une attention particulière à leur entreprise. Ils souhaitent être informés. Toute la difficulté pour Chloé est de répondre à leur attente sans altérer leur confiance en l'avenir. C'est pour cela qu'elle assortit ses messages de notes positives.

Nous notons que Chloé considère que le fait que les employés posent des questions montre qu'ils sont attentifs à leur environnement et qu'elle apprécie ce comportement.

#### 2.5.5 ) Conclusions :

Cet extrait montre que les employés se préoccupent de la situation de leur entreprise et que la responsable prend un soin particulier pour délivrer les informations afin de ne pas altérer le lien de confiance qui existe.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

### 2.5.6 ) Eléments intéressants :

La façon de répondre de Chloé qui cherche toujours à être positive.

### 2.6 ) Chloé / L'emploi et son environnement / De 39 h par semaine à 218 jours par an :

#### 2.6.1 ) Présentation :

Dans cet extrait, Chloé explique qu'il existe deux statuts distincts : un pour le personnel qui effectue 39 h par semaine et un pour le personnel qui effectue 218 jours de travail par an. Cette situation n'est pas optimale et elle cherche à diminuer le nombre de personnes dans la première catégorie.

#### 2.6.2 ) Première analyse :

Après avoir bien expliqué sa volonté de passer les employés à 218 jours par an, Chloé aborde les raisons plus profondes qui font l'intérêt de cette opération. Nous comprenons alors pourquoi, même si cette opération se traduit par un coût salarial, l'entreprise a tout intérêt à provoquer ce changement de statut.

#### 2.6.3 ) Les phrases-clés :

Chloé explique les deux statuts :

*« ... on a deux catégories, on a des personnes qui sont en contrat heures, 39 heures par semaine, et des personnes qui sont au forfait jour, 218 jours. De plus en plus on essaie de faire passer les gens 218 jours ... »*

Elle explique le point dur du changement :

*« ... la seule chose qui me bloque c'est la rémunération qui est très élevée pour la rémunération de 218 jours ... »*

Elle évoque les avantages et les inconvénients du changement :

*« ... petit à petit, on essaye d'approcher ingénieur, enfin, voilà justement avec un point d'intérêt, ainsi que de pouvoir donner plus d'autonomie et de liberté entre guillemets aux gens tout en, quand même, gardant un certain cadre. Parce [que] le risque aussi de donner trop d'autonomie, c'est que les gens sont un petit peu des électrons libres, travaillent chacun de leur côté. Il faut quand même préserver un travail en équipe, (...) on se rend compte que travailler physiquement ensemble ça apporte quand même une plus grande valeur ajoutée ... ».*



Un test qui va être étendu :

*« ... on [est] en train un petit peu de tester cela. On passe les gens [à] 218 jours, on voit comment cela fonctionne et puis voilà, à moyen terme on envisage de passer tout le monde ou presque aux 218 jours ... ».*

Chloé explique comment cibler les employés éligibles aux 218 jours par an :

*« ... c'est souvent des personnes qui ont, qui dépassent en fait les 39 heures soit de manière formelle (...) ou c'est validé par le responsable ou le responsable nous alerte lui-même (...) en nous disant qu'il fait son quota d'heures mais qu'il aurait plus à lui faire faire ... ».*

Elle donne sa vision de la disponibilité :

*« Une personne [à] 39 heures (...) à 18 heures, elle a quitté le bureau, si je lui envoie un mail, je n'aurai une réponse que le lendemain, (...) les cadres ils sont tous reliés, ils consultent les mails (...), je dirai à toute heure du jour et de la nuit, mais on en est pas loin ... ».*

Le contrôle est total :

*« ... les personnes sont consciencieuses, on a aucun doute sur le fait qu'ils font plus que 39 heures, (...). Après les techniciens, eux qui sont aux 218 jours, c'est pareil, ils font plus que leurs 39 heures. De toutes façons, on a leur planning, leur temps de déplacement plus leur temps d'intervention, tout (...) tout je dirais peut être retracé ... ».*

#### 2.6.4 ) Discussion :

A travers les propos de Chloé, nous comprenons que le but de ce changement de statut est d'obtenir une meilleure flexibilité du personnel. Ceci est confirmé par le chef de service qui le demande pour un de ses employés parce qu'il sait qu'il a plus de travail à lui donner ou par Chloé qui explique que la disponibilité d'une personne aux 39 h par semaine s'arrête à 18 heures.

Mais ce changement de statut s'accompagne d'une augmentation de salaire qui représente un coût pour l'entreprise.

#### 2.6.5 ) Conclusions :

En acceptant de perdre de l'argent par la revalorisation des temps de travail et en requalifiant les postes, l'entreprise cède une partie de la valeur créée. D'un autre côté, cette perte est

compensée par une meilleure disponibilité des employés qui ont changé de statut. Cette opération correspond bien à une volonté planifiée de la direction d'augmenter la disponibilité et par voie de conséquence le temps de travail de son personnel. Pour réussir ce projet, elle n'hésite pas à perdre de l'argent.

Ici la Loi 12 a été mise en œuvre.

L12-P-C	Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet de conclure à l'existence d'un but ultime et d'un plan pour y parvenir.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 2.6.6 ) Eléments intéressants :

Cet extrait est à rapprocher de la revue des contrats de travail.

#### 2.7 ) Chloé / L'emploi et son environnement / Flexibilité et pointage :

##### 2.7.1 ) Présentation :

Pour introduire de la souplesse dans la gestion des horaires du personnel soumis à la règle des 39 h par semaine, il a été envisagé l'adoption des horaires flexibles. Cette option n'a pas été retenue. La direction a aussi essayé de mettre en place un système de pointage qui va se révéler être un véritable fiasco.

##### 2.7.2 ) Première analyse :

Chloé décrit dans un premier temps la réflexion menée sur les horaires flexibles. Elle en voit très vite les limites, en particulier pour la mise en œuvre. Elle évoque ensuite une tentative de la direction d'imposer des feuilles de pointages. A travers les différentes réactions du personnel, elle explique parfaitement l'exaspération du personnel et des cadres ainsi que les conséquences. Celles-ci conduiront la direction à arrêter le système des feuilles de pointages.

##### 2.7.3 ) Les phrases-clés :

Chloé aborde la question des horaires flexibles :

« ... on s'est posé la question de mettre les horaires flexibles .... ».

Elle explique l'arrêt rapide de la réflexion :

*« ... c'était un carcan administratif. Il eut fallu une pointeuse, qu'on puisse justifier heure d'arrivée heure de départ, qu'on vérifie aussi que les gens pointent bien à l'arrivée (...). De toute façon, le problème est un détail. Voilà, mettre un carcan administratif en place pour officialiser la flexibilité (...) dans la pratique c'est ce que tu fais et que cela ne pose de problème à personne. ... ».*

Il existe un système officieux :

*« Officiellement, on a toujours des horaires mais en réalité on en a pas. Il y a un seul service qui lui est obligé de respecter les horaires et il les respecte quasiment à la minute près, c'est le service support téléphonique parce que là, il y a des horaires (...) à respecter absolument et là on ne peut pas déroger, c'est le seul service cela concerne sept personnes ... ».*

L'expérience des feuilles d'horaires ; la mise en place :

*« ... Et en fait c'est assez intéressant, on a eu un bon exemple là-dessus. C'est la direction qui nous avait demandé de mettre en place des feuilles d'horaires, c'est les gens nous pose jour par jour : heure d'arrivée, heure de départ, heure d'arrivée, heure de départ, total semaine plus si il y a des départs vers la centrale, toute les semaines ... ».*

L'expérience des feuilles d'horaires ; un système peu apprécié :

*« ... c'était d'une lourdeur pour cinquante personnes mais le mot ch..., ch... pour les salariés, ch... pour les responsables qui devaient valider ... ».*

L'expérience des feuilles d'horaires ; une mise en œuvre difficile :

*« ... les responsables sont 218 jours donc cela pouvait arriver qu'ils soient en déplacement, en retard, et puis comment valider pour eux qu'ils sont arrivés à 9h, non à 8h 52, reparti à 9h 43, ça n'a aucun sens. Certains le faisaient, d'autres pas, même, certains, entre guillemets qui jouaient le jeu qui mettaient les horaires affichés en sachant que c'était pas les horaires (...) d'autres qui me mettaient des horaires pas possibles, une partie des heures étaient réellement faites, mais une partie était demandée, mais le responsable n'avait pas été présent, il ne pouvait pas valider ... ».*

L'expérience des feuilles d'horaires ; des effets délétères :

*« ... on s'est retrouvé avec des tas de problèmes et le plus gros problème, c'est que les gens ont eu l'impression qu'on ne leur faisait plus confiance (...) parce qu'on avait demandé de l'écrit et ils le vivaient vraiment comme un flicage ... ».*

Chloé revient sur sa façon de fonctionner :

*« ... il arrive une heure en retard parce que il emmène leur enfant à l'école ou rendez-vous chez, chez le médecin. Pas grave, tu rattrapes le midi ou tu fais une demi-heure, moi ça me va. C'était comme ça que je fonctionnais confiance, confiance totale (...), je leur demande une seule chose c'est de me prévenir, vous ne venez pas, vous arrivez en retard, plus que la demi-heure habituelle, je m'inquiète ... ».*

Ce système fonctionne :

*« ... du moment que c'est dit, y a aucun souci et honnêtement pour l'avoir expérimenté, on laisse une demi-heure aux gens et ils en rattrapent une enfin moi c'est comme ça que je l'ai vu ... ».*

Chloé revient sur les feuilles d'horaires et la réaction du personnel :

*« ... quand il y avait ce système de feuilles, les gens étaient repartis dans un système mais vraiment bête en disant, on me demande des comptes rendus, on me demande de faire mes heures, on me demande de justifier mon travail comme si je le faisais pas et ben très bien, c'est l'heure, je pars. Là, on a eu des problèmes, des heures sup à payer alors qu'on n'en avait jamais eu avant ».*

Elle exprime sa vision et évoque la fin des feuilles de pointage :

*« Ça été un exemple très intéressant, hyper compliqué, hyper lourd, hyper ch..... Ça a créé quelques tensions entre les équipes et les responsables, entre les responsables et la direction. Finalement, on a soldé tout ça en demandant aux gens, soit de récupérer, soit pour ceux qui le souhaitaient, on a payé les heures. On a fini avec les feuilles, on est reparti sur un système plus informel ... ».*

#### 2.7.4 ) Discussion :

A travers le discours de Chloé, nous comprenons que la mise en place des feuilles de pointage est vécue par le personnel comme un manque de confiance. Ceci a pour conséquence une infantilisation du personnel et une volonté de manifester son mécontentement. Il le réalise soit

en partant « à l'heure » que le travail soit fini ou non soit en demandant et obtenant des heures supplémentaires. Les cadres qui sont à 218 jours par an sont pris entre deux feux : la direction d'une part qui a ordonné ces feuilles de pointage et le personnel d'autre part qui se sent trahi. La direction finit par reculer et fait solder le dossier en payant les heures supplémentaires.

#### 2.7.5 ) Conclusions :

En poussant jusqu'à l'absurde la logique des feuilles de pointage, le personnel attaque consciemment ou inconsciemment la direction sur son point faible : l'argent. En portant les heures travaillées, ils font apparaître des heures supplémentaires et en demandant leurs paiements, ils lui montrent que c'est elle qui a le plus à perdre dans cette affaire. Enfin, le mécontentement affiché par les employés et les réticences des cadres donnent un caractère d'urgence à ce conflit larvé.

C'est la Loi 16 qui a été appliquée.

L16-P-C	Loi 16 : Visez où cela fait mal : la stratégie du centre de gravité Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de réduire le centre de gravité de l'adversaire.
---------	---

C'est une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 2.7.6 ) Eléments intéressants :

Une simple décision portant sur la vie de l'entreprise peut provoquer une perte de confiance.

#### 2.8 ) Chloé / L'emploi et son environnement / Revue des contrats de travail :

##### 2.8.1 ) Présentation :

Dans cet extrait Chloé explique qu'elle a réalisé une revue des contrats de travail. Elle en donne les raisons, les modalités et les résultats obtenus.

##### 2.8.2 ) Première analyse :

Prenant conscience des disparités dans le contenu des contrats de travail et du risque que cette situation pouvait engendrer, Chloé en réalise une revue et harmonise les situations. Elle remotive ainsi les salariés et permet aussi à la direction d'avoir une meilleure vue des effectifs et de leur qualification.

### 2.8.3 ) Les phrases-clés :

Chloé liste les buts de la revue de contrats :

*« ... on a fait un travail de fond (...) on les a tous passés en revue, il y a tellement de contrats, ça a permis de réviser les intitulés de postes, les fiches de postes, la classification, la rémunération, d'harmoniser aussi par équipe et entre les équipes, ça a été un gros travail... ».*

Elle explique le résultat de l'action :

*« ... on est en train de voir les effets positifs. Premier effet, ça été la motivation : « On se penche un petit [peu] sur mon cas, depuis que je suis dans la société, j'ai toujours le même contrat donc voilà, en plus je suis augmenté (...) ça reflète mon évolution aussi... ».*

Il existe des cas disparates pour le même emploi :

*« ... il y en avait un qui était rentré et qui avait le même intitulé de poste depuis cinq ans, mais ça ne correspondait plus à ce qu'il faisait. Il y avait différents intitulés de postes, mais pas un qui avait le même intitulé de poste, des spécificités mais à la base ils étaient tous développeur. Il y en a un qui était MS2 développeur l'autre était développeur spécialiste base de données, le troisième qui était développeur JEE Java. Pourquoi, voilà ils étaient tous rentrés à des périodes différentes ... ».*

La modification du contrat nécessite l'implication du salarié :

*« ... pour des raisons légales, on ne peut pas changer l'intitulé du poste de ce contrat, il faut l'accord du salarié, (...) ça a permis de remotiver les gens ... ».*

Elle explique les avantages pour la gestion du personnel :

*« ... il n'y avait rien de formalisé, là ça fait une base, la base de ce qu'on te demande maintenant. C'est clair et pour le responsable et pour l'équipe et pour la direction (...) maintenant on a encore un peu plus de visibilité. L'organisation est en train de changer, d'avoir déjà une vision un peu plus claire de la situation, on sait formellement qui fait quoi ».*

Est-ce une action consciente de la part de Chloé ?

Moi : *« Quand tu as entrepris ça (...), est ce que tu avais conscience de ce que tu allais obtenir ... ».*

*« Non ».*

Moi : « *Mais tu pensais bien qu'il y avait une partie des effets que tu allais obtenir* » ?

« *Oui, bien sûr, sinon on ne l'aurait pas fait (rire)* ».

Moi : « *Oui. Ce que je veux dire par là, tu avais imaginé une partie des phases positives que tu allais obtenir, donc en fait tu l'as fait dans un but d'optimisation* ».

« *Oui, complètement* ».

Il existe aussi des raisons plus profondes :

« *... il y avait quand même un point de vue légal avec des différences qui n'étaient pas justifiées et qui également auraient pu se retourner contre la société surtout quand les gens ne se sentent pas forcément en sécurité (...). Il y avait un contexte aussi qui était un peu tendu, donc les gens commencent à regarder leur contrat (...) et puis un aspect multinational parce qu'on est dans une situation difficile qui fait mal aux gens. On a beau leur dire que ça va aller mieux mais que là concrètement, aujourd'hui ça va pas mieux, ça les motive* ».

C'est un effort financier, administratif, humain :

« *Rémunération, ce n'est pas un élément de motivation par contre, mais ça peut être un élément de démotivation. On fait un maximum de rassurer les gens qu'on pouvait leur donner tout de suite, (...) pour certains on a fait quand même une augmentation assez significative dix pour cent de salaire, salaire de plus de 30000 euros par an c'est quand même significatif (...) pour tout le monde on a fait un geste, soit sur partie qui est la part variable, soit sur les deux. Tous les intitulés de postes ont été révisés, toutes les fiches de postes ont été révisées (...) on a montré aux gens qu'on s'était occupé d'eux, chacun individuellement* ».

Cela a permis d'éliminer les situations déséquilibrées :

« *... rééquilibrer les différences qui pouvaient y avoir, forcément ça a beau être confidentiel, (...) l'information qui circule (...) crée des tensions (...) qui sont inutiles (...) ça permet aussi d'assainir la situation* ».

Chloé évoque les raisons de la perte de confiance :

« *... redonner confiance aux gens (...) parce qu'on avait un vrai comité de direction, avec des salaires de membre du comité de direction, et puis certaines personnes n'avait pas été revues depuis, depuis x années (...) certains avaient vu leur contrat révisé (...) ça avait motivé les*

*gens qui avaient reçu l'augmentation, mais ça les avait mis en difficulté vis-à-vis de leurs collègues et puis surtout ça avait créé des tensions ... »*

Elle décrit la façon de procéder :

*« ... on s'est dit, une campagne (...) pour tout le monde en même temps, on va réguler, ça a été beaucoup plus positif que de faire du coup par coup à droite à gauche. Personne n'est au courant, allez hop là une petite augmentation par-ci, une petite augmentation par-là, de formaliser, aussi de formaliser, c'est important de faire un avenant qui va bien (...) je te donne ton avenant tu regardes, tu, paf c'est bon pour le contrat, c'était important aussi, (voix de salarié) j'ai peut-être pas besoin, oui mais, ça fait rien, finalement, c'est une bonne opération (rire) ».*

#### 2.8.4 ) Discussion :

Alors que la situation de l'entreprise est délicate et que la confiance des salariés est fragile, Chloé comprend que la disparité des contrats est un risque. Elle planifie une revue des contrats avec un but simple, réduire le risque légal. Elle obtient une meilleure motivation des salariés et une vue claire des effectifs que ce soit en terme individuel ou d'équipe.

La contrepartie de cette action est une revalorisation des salaires, ce qui représente un coût pour l'entreprise.

Au regard des résultats de ce plan d'action, c'est l'entreprise qui est la grande bénéficiaire de l'action de Chloé.

#### 2.8.5 ) Conclusions :

Réalisée pour éviter un risque légal, l'action entreprise par Chloé se révèle être une excellente opération pour l'entreprise. Bien sûr, les salariés ont gagné en pouvoir d'achat, mais c'est l'entreprise qui élimine le risque détecté, améliore la motivation des salariés et possède un bon outil de gestion.

Ici la Loi 12 a été mise en œuvre.

L12-P-C	Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet de conclure à l'existence d'un but ultime et d'un plan pour y parvenir.
---------	---



Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 2.8.6 ) Eléments intéressants :

Chloé a réalisé une action d'intelligence économique interne de manière inconsciente.

#### 2.9 ) Chloé / Accessoires de rémunération / Réorganisation et commission sur vente :

##### 2.9.1 ) Présentation :

Pour améliorer les ventes, l'entreprise a décidé d'étendre l'attribution des commissions aux chefs de projets. Des binômes, commerciaux-chefs de projet, ont été formés.

##### 2.9.2 ) Première analyse :

Dans cet extrait, Chloé explique la réorganisation. Elle décrit les attentes et les difficultés, puis elle nous donne les vraies raisons de cette réorganisation.

##### 2.9.3 ) Les phrases-clés :

Chloé nous explique la modification du système de commission :

*« ... on a pour les commerciaux et les chefs de projets, un système de commission sur vente, on a réorganisé cette année, on a relié les deux les commerciaux et les chefs de projets. L'intérêt ça va être surtout de vérifier l'effet de cette modification sur, concrètement, les commandes, le chiffre d'affaires ... ».*

La mesure du retour sur investissement va être difficile et longue :

*« ... ça va être très dur de mesurer l'impact, on pourra mesurer une partie de l'impact sur tout ce qui est matériel parce que ce qui est chiffre d'affaires matériel on peut mesurer. Par contre tout ce qui concerne le chef de projet, c'est des commissions sur les services et les services c'est moi, donc en fait le délai va être (...) plus long à voir ... ».*

Chloé donne un délai pour avoir les premiers résultats :

*« ... on pourra le voir avec les commandes (...) on peut avoir vraiment les résultats dans six mois, pas avant ... ».*

Le système de gestion est bicéphale :

*« ... c'est mon collègue au niveau de l'administration des ventes qui prépare et moi je vérifie la partie facturation (...) elle prépare à partir des informations que me donnent les principaux concernés ... ».*

Chloé est consciente des limites du contrôle :

*« .... même s'il y a un contrôle, en fait toutes les deux, on contrôle sur la base des informations qui sont fournies par les personnes qui touchent ces commissions. Le problème, c'est qu'on n'a pas d'autres moyens de vérifier ».*

*« ... là le dossier était bon, mais quel était vraiment le rôle de l'un ou de l'autre. Par le fait, il peut y avoir un dossier qui était traité uniquement par un commercial et c'est le commercial qui touchait la commission. Aujourd'hui il y a un commercial plus un chef de projet ... ».*

Elle exprime ses doutes :

*« ... il va falloir qu'on soit assez vigilant. Ça nous paraît avoir quand même un effet positif parce qu'on voit tous les mois qu'on a des commissions à la clé (...) sauf que moi je me dis que il y a une partie du chiffre d'affaires-là, qui de toute façon aurait été facturé parce que c'est commercial ... ».*

Chloé donne la raison d'être de cette nouvelle organisation :

*« ... l'idée, voilà, c'était d'augmenter le chiffre d'affaires et puis de favoriser le travail en équipe (rire) justement entre les commerciaux et les chefs de projet. Parce que voilà, sur le plan technique, ils ont un peu du mal, donc là du coup, les binômes sont en train de se créer ça me paraît, quand même avoir un effet positif ».*

#### 2.9.4 ) Discussion :

A partir d'une idée simple, l'augmentation du chiffre d'affaires, nous saisissons toute la complexité de la mise en place de la réorganisation et du contrôle des résultats. Mais l'information la plus importante est livrée en fin d'extrait avec la volonté de favoriser le travail d'équipe.

#### 2.9.5 ) Conclusions :

Même si les éléments font penser à la Loi 12, en particulier, le fait de rétribuer les chefs de projet, c'est-à-dire perdre de l'argent, il manque un élément essentiel : il n'y a pas de risque sur les relations entre le personnel et la direction. Cette réorganisation correspond simplement à une optimisation des ventes et à la mise en place du travail en équipe.

L12-P-C	Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet de conclure à l'existence d'un but ultime et d'un plan pour y parvenir.
---------	---

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 2.9.6 ) Eléments intéressants :

La distance qui sépare un simple effet de bord d'une application de Loi peut être très faible.

#### 2.10 ) Chloé / Accessoires de rémunération / Mutuelle, tickets restaurants, primes exceptionnelles :

Poursuivant sur les accessoires de rémunérations, Chloé aborde la question de la mutuelle qui, en raison de l'évolution de la législation, passe du statut d'avantage à celui de contrainte. Pour compenser, le personnel demande l'accès aux tickets restaurants mais la situation financière de l'entreprise ne le permet pas et elle préfère attribuer des primes exceptionnelles pour récompenser des actions ponctuelles.

Nous classons cet extrait comme hors sujet.

#### 2.11 ) Chloé / Formation et développement des compétences / Formation pour le personnel :

Dans cet extrait, Chloé décrit les différentes formations et les motivations pour y inscrire le personnel.

Nous classons cet extrait comme hors sujet.

#### 2.12 ) Chloé / Formation et développement des compétences / Qui pour quelle formation :

##### 2.12.1 ) Présentation :

Continuant sur le thème de la formation et du développement, Chloé explique comment elle gère l'accès aux formations.

##### 2.12.2 ) Première analyse :

Au fur et à mesure que Chloé explique ses choix, nous constatons que notre interlocutrice déploie, dans ce domaine, des stratégies adaptées au besoin de l'entreprise.

### 2.12.3 ) Les phrases-clés :

Le poste détermine le besoin :

*« ... on a besoin que ces gens soient à l'aise en anglais pour qu'il y ait de la communication avec la direction en XXX ou avec des collègues ... ».*

*« ... le comptable qui va passer comptable et chargé de recouvrement, on ne va pas lui juste demander le solde à la fin du mois, voilà, on va attendre les payes qu'elles soient rétroactives, qu'il surveille l'encours, qu'il mette en place les relances, voilà, qu'il y ait une vraie stratégie en fait de gestion de l'encours, du retard client, voilà ».*

Il existe une stratégie claire :

Moi : *« Pour pouvoir faire ça, en fait, tu les formes, tu les envoies en formation pour pouvoir obtenir ce genre d'information » ?*

*« Oui, oui ».*

Moi : *« ... tu as besoin d'avoir un certain nombre d'informations, tu fais en sorte qu'ils aient la formation correspondante pour qu'ils soient capable de te la donner ».*

*« Il y a pour ça et pour eux personnellement aussi ... ».*

Chloé justifie sa position :

*« ... parce que quand on ne donne pas de perspective aux gens au bout d'un moment, il y a pas une personne dans la société qui, enfin, pour moi, qui n'a pas envie d'évoluer ... ».*

Mais reste lucide :

*« ... après il y en a qui n'évoluent pas et que ça ne dérange pas. Mais peut être qu'au fond d'eux, finalement, que leur position leur convient. Finalement, oui, il y en a peut-être quelques-uns comme ça aussi, ils sont bien dans ce qu'ils font, ils sont à l'aise, ils sont dans leur zone de confort et ça leur va bien, ils sont responsables, c'est cadré, c'est la routine bon ma fois si ça va, ça va, et puis voilà ... ».*

Chloé revient sur ceux qui souhaitent évoluer :

*« ... il y en a qui ont envie d'évoluer, un jour je fais ça, demain je vais faire autre chose (...), c'est le cycle de la vie professionnelle et tant mieux parce que nous, on a besoin de gens comme ça voilà aujourd'hui je fais les factures, mais demain, je fais les factures et surveiller*

*l'encours clients : génial. Au contraire, (...) il faut accompagner ça et même l'inciter, après ce qui manque parfois (...) budget et temps dans les petites boîtes ... ».*

Chloé allie les besoins du personnel et ceux de l'entreprise :

*Moi : « Mais ça veut dire en fait, quand je t'entends parler, j'ai l'impression que tu analyses tous les gens qui sont en face de toi, et tu cherches à savoir ceux qui ont des capacités pour avancer et qui veulent avancer pour pouvoir finalement les faire avancer dans quelque part, ce qui t'intéresse aussi ».*

*« Oui, oui l'idée c'est pas qu'ils partent non plus. L'idée, ce n'est pas non plus qu'on les laisse avancer là où ils veulent avancer (...). Après ils peuvent avoir des besoins plus particuliers, je dirais, c'est bien il faut ça aussi, (...) [mais] la priorité ça va être nos besoins, nos besoins les leurs aussi, mais aussi les nôtres ... ».*

Il existe une stratégie de promotion :

*Moi : « Ce que je voulais dire en fait, c'est que tu vas chercher des gens qui sont volontaires pour avancer » ?*

*« Oui, oui ».*

*« On ne peut pas emmener tout le monde, on aimerait, on aimerait, mais on va s'épuiser à vouloir demander à certaines personnes de les aider, alors qu'ils en ont pas forcément besoin et ça va pénaliser ceux qui ont envie ... ».*

#### 2.12.4 ) Discussion :

Au fur et à mesure que Chloé précise ses réponses, nous remarquons qu'elle déploie des stratégies précises pour répondre au besoin de l'entreprise. La formation répond à la fois à un besoin avéré pour le bien du service et à une volonté d'évoluer de l'intéressé. Ce dernier point montre que Chloé est parfaitement renseignée sur les besoins, les capacités et les envies du personnel.

#### 2.12.5 ) Conclusions :

La connaissance approfondie du personnel par Chloé montre que celle-ci met en œuvre la Loi 13.

L13-P-C	<p>Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement</p> <p>Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.</p>
---------	--

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 2.12.6 ) Eléments intéressants :

Ce cas est pertinent.

#### 2.13 ) Chloé / Hors thématique / Confiance :

##### 2.13.1 ) Présentation :

Déviant de la thématique, Chloé livre sa vision de la confiance.

##### 2.13.2 ) Première analyse :

Ayant constaté que le terme confiance est très présent dans le discours de Chloé, nous lui demandons de préciser l'importance qu'elle accorde à la notion de confiance. Elle livre alors sa vision.

##### 2.13.3 ) Les phrases-clés :

Nous interrogeons Chloé sur sa vision de la confiance :

Moi : *« Je t'entends parler souvent de confiance, c'est quelque chose que tu cherches à connaître et à mesurer régulièrement ... ».*

*« Oui, pour moi c'est hyper important parce que ça détermine tout ».*

Elle décrit d'abord la méthode qui ne fonctionne pas :

*« ... On peut envoyer des mails aux gens, rappeler, trente-six choses, oui mais là il faut les chiffres [pour] le tant. En fait bon, on peut faire à la manière forte mais, honnêtement, je ne suis pas sûre que ça produise beaucoup de résultats ».*

Puis elle aborde sa méthode :

*« Par contre, si c'est du donnant donnant, tu me fais confiance parce que je te dis que voilà tu devais avoir ça, tu l'as eu, moi je te donne ça, voilà, là pour moi c'est ce qui marche le mieux en fait ... ».*

Il faut du temps pour établir la confiance :

*« ... mais ça prend du temps, (...) et puis même quand c'est acquis, voilà, le temps que ça se consolide (...) et il y a des phases. Au début on se fait un peu confiance, ça évolue un peu (...), il faut du temps aussi pour que la confiance (...) se renforce et que finalement on ne se pose plus de question ... ».*

Pourquoi la confiance est importante :

*« ... mais ça la confiance, c'est quelque chose que je regarde de près (...) parce que ça détermine beaucoup de choses. L'entreprise, on vient pour travailler, donc il faut pouvoir se faire confiance et il faut aussi pouvoir donner confiance aux gens. Ils me font confiance, il faut que je sois à la hauteur et comment je peux garder cette confiance, voilà dans toutes les circonstances quoi qu'il arrive je peux, je peux pas, pourquoi je préviens, je communique, je propose une solution alternative, je donne, je donne une autre date d'échéance, voilà, j'explique pourquoi ... ».*

Ce qui a renforcé Chloé sur le rôle de la confiance :

*« ... cette année ça été assez important parce que avant, derrière j'avais un responsable. Cette année on l'a plus, donc on est tous un peu plus responsable et c'est là que voilà, ce jeu de confiance qui rentre, ce jeu qui s'est mis on va dire, à jouer et qu'on avait beaucoup moins avant parce que (...) on avait une responsable, on avait des échéances, elle avait la légitimité pour, donc on avait pas grand-chose à dire. En plus on était assez dans le service, cette année on passe de 5 (...) à 3 donc autant dire que c'est un petit peu tendu. Il faut qu'on puisse mutuellement se faire confiance ... ».*

#### 2.13.4 ) Discussion :

A travers les propos de Chloé, nous comprenons qu'elle accorde une grande importance à la confiance. Non seulement, elle prend le temps de l'établir, mais elle fait aussi très attention à l'entretenir. Enfin, la récente réorganisation de son service a exacerbé le besoin de confiance au sein de celui-ci.

#### 2.13.5 ) Conclusions :

Les propos de Chloé sur la confiance illustrent bien le sujet.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 2.13.6 ) Eléments intéressants :

Le discours est hors thématique mais illustre bien la confiance.

#### 2.14 ) Chloé / Loyauté / Sentiments :

##### 2.14.1 ) Présentation :

Evoquant la loyauté, Chloé explique qu'elle sait très rapidement si une personne recrutée est en phase avec ce qui est attendu. Mais les erreurs de recrutement existent et elle donne un exemple.

##### 2.14.2 ) Première analyse :

Ayant indiqué un délai de deux ans pour que les personnels qui ont intégré l'entreprise fassent leurs preuves, Chloé revient sur ce délai et explique qu'il existe aussi un sentiment de cooptation qui se crée dans les premières minutes. Elle aborde ensuite le cas de ce cadre embauché sur le mauvais poste et la difficulté à traiter sa situation.

##### 2.14.3 ) Les phrases-clés :

Comment Chloé voit le personnel de l'entreprise :

*« ... dans l'entreprise je trouve que les gens sont assez loyaux, je n'ai pas une [grande] ancienneté mais quand même (...) ils sont bienveillants pour la société (...) ils sont de bonne volonté. De toutes façons, les gens qui ne sont pas loyaux, ça ne prend pas (reniflement) dès le départ, on les sent et en général ... ».*

Il faut deux ans d'observation :

Moi : *« Ça veut dire aussi que finalement dans les deux premières années, il y a quand même une vérification de la loyauté des gens ... ».*

*« On vérifie souvent, (...) il y a quand même un temps pour vraiment apprécier la personne. On laisse un peu de temps que la personne s'intègre ... ».*

Chloé revient sur le jugement rapide :

*« ... c'est vrai qu'il y a des gens dès le départ on sent qu'il va y avoir des difficultés. Ce n'est pas de la loyauté, mais voilà on le sent pas voilà, comme on dit on le sent pas quoi, des gens on dit tout de suite, ça roule, c'est super ... ».*

L'entreprise est dans une situation particulière :



« ... on réorganise donc on motive les gens (...) et que on est dans un contexte d'entreprise, d'économie, de coûts. Voilà, forcément les gens s'épient, les gens se protègent, du coup voilà, on est plus que des techniciennes, on surveille le moindre cri, la moindre conversation ... ».

Chloé aborde la question de l'erreur à l'embauche :

« ... la mauvaise personne, la personne à la mauvaise place, c'est la personne qui ne convient pas elle ne convient pas pour ce poste-là à ce moment-là ... ».

Elle donne un exemple :

« ... un directeur commercial, qu'on recrute avec comme contrat donc contrat écrit, directeur commercial mais on se rend compte que c'est le directeur général ... ».

« ... lui aussi il avait quand même un background derrière lui. Donc il aurait dû se rendre compte des choses, quoi. Laisser la situation comme ça, perdurer pendant des mois et des mois (...) quelle position il avait, il ne pouvait pas savoir, puisque nous-mêmes on ne sait, pas donc lui il ne pouvait pas savoir quelle position il avait. Ça ne devait pas être confortable pour lui, malgré tout il est quand même resté, du coup bien oui forcément, il faut crever l'abcès. Ça a fini par interpellé parce que ce n'est pas terrible partir par la petite porte et nous on ne veut pas se laisser faire non plus. La leçon à retenir, c'est que même les gens au niveau du directeur, ils ont besoin d'être cadrés ... ».

#### 2.14.4 ) Discussion :

La première analyse correspond bien aux propos tenus par Chloé. Il faut cependant ajouter les quelques lignes où elle décrit une ambiance particulière liée à la situation de l'entreprise. Dans un contexte tendu, elle sent que chacun épie l'autre et qu'elle est aux aguets. Elle cherche des informations pouvant lui donner l'état d'esprit des différents services.

#### 2.14.5 ) Conclusions :

A travers les exemples donnés par Chloé, nous comprenons qu'elle prend le temps d'observer ses interlocuteurs et qu'elle est à l'écoute de toutes les sources d'informations qui pourrait l'intéresser. Elle met en œuvre la Loi 13.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

2.14.6 ) Eléments intéressants :

Le climat au sein de l'entreprise influe sur le besoin d'information.

### 3 ) Clara :

#### 3.1 ) Clara / L'emploi et son environnement / Fermeture d'un site :

##### 3.1.1 ) Présentation :

L'établissement dans lequel travaille Clara a vu ses effectifs diminuer au cours des dernières années. Ceci est clairement expliqué dans la suite de l'entretien.

En plein été, la direction vient procéder au licenciement des dernières personnes qui restaient sur le site.

##### 3.1.2 ) Première analyse :

Comme nous pourrions le lire dans les situations suivantes, la maison-mère gérant l'établissement de Clara a progressivement fermé les différents services (comptabilité, dépannage, ...). Il ne reste plus que Clara qui gère le magasin et le personnel de l'entrepôt. Clara nous décrit la façon dont la direction a procédé pour fermer définitivement le site. Cette situation est la première d'une série. Elle décrit le licenciement.

##### 3.1.3 ) Les phrases-clés :

Une vague de licenciement supprime les derniers représentants syndicaux :

*« ... y avait déjà eu une première vague de licenciements, donc, en janvier. (...) six personnes qui avait été licenciées (...) [dont] deux qui étaient délégué syndical, mais qui étaient protégés (...). Donc, elles n'ont pas été licenciées de suite, mais après y a eu un arrangement à l'amiable, (...) elles ont signé leur licenciement. Voilà, y a eu un arrangement. Donc après comme y avait plus de syndicats, eux ils avaient le champ libre ».*

Clara décrit la fin de l'établissement (en juillet) :

*« ... ils sont arrivés (...) un vendredi matin (...) on a été convoqués (...), il ne restait plus que sept personnes dans l'établissement. On a été convoqués tous les sept, et on nous a dit voilà, « le magasin, enfin l'établissement va fermer » ».*

Elle se pose des questions sur le bien-fondé de la décision :

*« ... personnellement j'ai trouvé bizarre, parce que bon, le magasin c'était quelque chose qui marchait très bien ... ».*

Clara exprime ses doutes mais la réponse est imparable :

*« ... ils m'ont dit : « (...) écoutez, nous voilà. On trouvera peut être une solution. Mais pour le moment, y a trop de déficit, on doit tout fermer » ».*

C'est un licenciement avec arrêt immédiat de l'activité :

*« [Il y a eu une] convocation en général, et une convocation individuelle. Donc en convocation individuelle, chaque personne a été vue en entretien et on leur a dit « voilà, vous pouvez rentrer à la maison » ».*

Il y a eu un impact psychologique fort :

*« Les personnes qui étaient là depuis des années des années et des années sont arrivées le matin comme pour aller au travail, puis on leur a dit de rentrer chez eux. Donc, à la limite c'est très dangereux parce que (...) les gens, c'est toute leur vie ... ».*

Nous demandons si le préavis a été effectué à domicile :

Moi : *« ... ils sont rentrés à la maison parce qu'ils faisaient leur préavis chez eux » ?*

*« Oui ».*

La procédure légale été respectée :

*« Là, mais ce jour-là, on leur avait dit de rentrer chez eux. Après, on devait se revoir, je crois c'est quinze jours après avec la procédure, pour savoir si on choisissait le CSP (Contrat de Sécurisation Professionnelle) ou pas ».*

Mais pour Clara, un nouveau poste lui est proposé dans un nouveau magasin :

*« ... pour mon cas (...) le magasin marchait très bien. Ils m'ont dit « mais... ce n'est pas un souci, nous on (...) a quelque chose d'autre pour vous » (...) et j'ai eu mon entretien de licenciement et mon entretien de futur emploi en fait à suivre, dans la même matinée ».*

Certains employés reviennent pour une journée :

*« ... les anciens employeurs ont dû se rendre compte qu'ils avaient fait une bêtise. Parce que, justement, ils sont partis dans la matinée, on leur a dit : « Vous n'avez plus rien à faire ici parce que de toutes façons vous travaillez plus ici » et (...) certains étaient en congés parce que c'était la période été, mais certains sont revenus je crois une journée ou deux. (...). Mais dans la logique, c'était fini, ils rentraient chez eux ».*

Clara explique le but de l'opération :

*« C'était un grossiste. Toute la partie qui s'occupait des professionnels a été vraiment purement et simplement supprimée. Ils ont transféré ça (...) dans leur maison-mère en fait. [Pour faire venir un camion] de là où ils sont vers XXX, c'est pratiquement la même chose. Il n'y a pas plus de travail. Par contre, (...) ça leur demandait des loyers, ça demandait l'électricité, des camions, des chauffeurs, du personnel. Donc heu... C'était pour réduire les coûts, quoi. Tout simplement ».*

#### 3.1.4 ) Discussion :

La situation décrite par Clara nous montre une action rapide et efficace si elle est vue de la direction, violente et inhumaine si elle est vue des employés. Les raisons de l'action sont bien expliquées par Clara qui nous indique que l'établissement avait perdu sa raison d'être et que sa suppression permettait de réduire les coûts. Nous pouvons imaginer que si, dans le passé il était utile d'avoir un relais fort à XXX, les moyens modernes de transport et de gestion rendent caduque ce type d'organisation. Ceci explique le licenciement de Janvier qui n'est que le dernier d'une longue liste, comme nous le verrons par la suite. Pour la direction, le licenciement de Clara et des magasiniers est le dernier stade de la fermeture et hormis pour Clara, elle n'a pas de poste à proposer. C'est pourquoi, nous pensons qu'elle choisit volontairement une annonce brutale au cœur des congés d'été avec un préavis à domicile. Ainsi, le cas de Clara étant réglé, les magasiniers sont pris de court et ne peuvent pas remettre en cause la décision.

#### 3.1.5 ) Conclusions :

L'action rapide et bien menée de la direction empêche le personnel de réagir et il subit plutôt qu'il n'accepte le licenciement. Ici la Loi 14 est parfaitement mise en œuvre.

L14-P-C L14-S-C	Loi 14 : Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg  Tout élément dans l'écrit ou le discours qui montre qu'une des deux parties est désorganisée suite à une action soudaine et ferme.
--------------------	--

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne subie.

#### 3.1.6 ) Éléments intéressants :

C'est un excellent exemple de la Loi 14.

### 3.2 ) Clara / L'emploi et son environnement / Dépeçage :

#### 3.2.1 ) Présentation :

Revenant sur le passé, Clara explique que l'établissement a vu son effectif diminuer au fur et à mesure. Cette action s'est effectuée par regroupement de service vers la maison-mère, de façon argumentée (au moins pour la comptabilité) et en laissant aux employés la possibilité de garder leur poste en déménageant. Elle confirme aussi que le licenciement des syndicalistes lors du dernier transfert ne visait pas les syndicats mais bien le service.

#### 3.2.2 ) Première analyse :

A travers les propos de Clara et son assentiment à la synthèse qui lui est proposée, nous comprenons que la maison-mère a exécuté un plan de fermeture de l'établissement. Nous remarquons qu'elle a pris ses garanties sur la légalité de son action en proposant au personnel de garder son poste sur le site de la maison-mère, même si pour beaucoup, ils étaient dans l'impossibilité d'accepter.

#### 3.2.3 ) Les phrases-clés :

L'effectif se réduit au fil du temps :

*« Quand je suis arrivée là, moi, on était une cinquantaine. Et là on était plus que, au début de l'année dernière, on était plus qu'une dizaine, une quinzaine ».*

La diminution s'effectue par vagues successives :

*« Ça s'est fait au fur et à mesure. Et y a eu des vagues, voilà. Service par service en fait ».*

Clara liste les services fermés :

*« Mais, il ne restait plus que les magasiniers et le magasin. Il ne restait plus que ça. Le service après-vente, le service commercial, le service comptabilité... Y a eu plusieurs étapes. Donc, donc toutes ces étapes ont été faites successivement en fait ».*

Elle indique une nuance importante, les services ont été regroupés :

*« C'est (...) du regroupement, comme c'est un grand groupe en fait ».*

Elle justifie l'opération :

*« Le service comptabilité à Brest, ça servait à rien, autant le mettre dans la maison-mère. Voilà ».*

Elle décrit la façon de procéder :

Moi : « ... donc on a dit aux gens vous repartez dans la maison-mère ».

« On leur a proposé ».

« En sachant que (...) comme c'est à quand même 600 ou 700 kilomètres d'ici, les gens qui avaient plus de 50 ans ou 40 ans, ou qui avaient leur maison ou leur famille ici, ou leurs enfants ici, ben voilà ».

Nous proposons une synthèse :

Moi : « ... là on est sur une descente programmée de l'activité ».

« Oui ».

Moi : « Et donc avec une fermeture service par service, et je dirais une fermeture, pas tout, mais par transferts, au fur et à mesure, jusqu'au moment ou au couperet final, il n'y avait plus de transferts possible et qu'il fallait fermer ».

« Oui voilà, c'est ça ».

Les syndicalistes n'étaient pas visés :

Moi : « ... les deux syndicalistes ont fait finalement partie d'un service et (...) se sont retrouvés, finalement, sortis, ou est-ce que ils ont été visés particulièrement » ?

« Non, non. Non, non, c'était le service ».

#### 3.2.4 ) Discussion :

Cette situation est à rapprocher avec (Clara / L'emploi et son environnement / Fermeture d'un site). En le faisant, un scénario simple se dessine qui est approuvé par Clara. Il consiste dans un premier temps à supprimer les services sans inquiéter les salariés restant dans l'établissement puis lorsqu'il ne reste plus que des postes non transférables, annoncer d'un coup la fermeture.

Nous avons vu que la deuxième partie relève de la loi L14.

#### 3.2.5 ) Conclusions :

En supprimant un par un, sans susciter de réaction, les services de l'établissement, la direction déroule son plan de fermeture. Nous pouvons assimiler chaque fermeture à une augmentation

de sa capacité d'action en vue de la fermeture du site. Elle progresse bien à petits pas et chaque fermeture correspond à un fait accompli.

Ici, la Loi 29 est mise en œuvre.

L29-P-C	Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli Tout élément montrant que le champ d'action a augmenté sans éveiller la méfiance ou sans provoquer de réaction.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

### 3.2.6 ) Eléments intéressants :

Cette situation, couplée à (Clara / L'emploi et son environnement / Fermeture d'un site) montre qu'une action d'intelligence économique peut être l'enchaînement de deux Lois, c'est-à-dire de deux stratégies.

### 3.3 ) Clara / L'emploi et son environnement / Retour sur la période précédant la fermeture :

#### 3.3.1 ) Présentation :

Revenant sur la période qui a précédé la fin de l'établissement, Clara indique son état d'esprit et donne des éléments sur la marche du magasin, la charge de travail, les relations avec ses patrons.

#### 3.3.2 ) Première analyse :

L'ensemble des éléments donnés par Clara montre que l'établissement ne fonctionnait plus qu'avec un magasin de vente qui fonctionnait très bien et les magasiniers de l'entrepôt. Devant les interrogations de Clara, des réponses sont données.

#### 3.3.3 ) Les phrases-clés :

Retour sur la façon dont l'évènement s'est déroulé :

*« ... Honnêtement on (ne) s'y attendait pas. Franchement (...), on voyait bien que l'activité (...) du dépôt diminuait (...). C'est vrai qu'on voyait que les camions partaient directement de la centrale et venaient ravitailler les magasins du coin sans forcément passer par Brest. (...) c'est vrai que quand on a su qui venait ce vendredi-là, tout le monde a compris pourquoi hein. Bon, voilà. Mais on pensait que ça aurait duré au moins jusqu'à la fin de l'année.*



La raison qui laissait Clara penser que l'établissement poursuivrait son activité au moins pour quelques mois :

*« Parce que bon, à la fin de l'année de toutes façons le bail n'était pas renouvelé. ... ».*

Clara revient sur l'annonce :

*« ... Comme ça si rapidement, (...), c'est des choses difficiles. (...). Vous vous y attendez pas, on vous annonce ça de but en blanc, ... ».*

Clara exprime son attachement à l'établissement :

*« ... C'est un investissement, un investissement à long terme (...). Le magasin, moi je l'ai monté moi-même, un petit peu comme un bébé en fait. Et (...) sur le coup, en fait, je n'ai pensé qu'aux clients que j'avais, qui m'avaient passé des commandes et tout ça. Et je me suis dit mais comment, comment ils vont faire parce que ... ».*

Clara et deux magasiniers assure la fin de l'établissement :

*« Et donc je leur ai parlé de ça (des commandes en cours). Ils m'ont dit « on voulait vous demander si vous voulez rester 15 jours ou 3 semaines de plus ». Et donc du coup, y a eu négociation et puis voilà ».*

Effectuer la fermeture permet à Clara de faire son deuil :

*« Ainsi que deux, deux magasiniers. Y a deux magasiniers à qui on a demandé de rester (...) jusqu'à la fin du mois ou un petit peu plus. (...) et au final, je pense que c'est quelque chose quand même qui s'est fait du coup sur quinze jours. On a eu le temps de se mettre ça dans la tête. Parce que bon, quand il a fallu vider tout le dépôt, vider le magasin, mettre en carton tout ce qui y avait et tout ça, on a eu le temps de se rendre compte que c'était fini. Parce que ceux qui sont rentrés à la maison, ils sont rentrés à la maison sans plus savoir pourquoi.*

*Moi : (...) on peut dire que vous avez eu le temps de faire votre période de deuil, que les autres n'ont pas fait.*

*Voilà. Tout à fait ».*

Un état d'esprit qui annihile la réflexion :

*« ... j'avais confiance parce que le magasin marchait vachement. Il tournait, y avait tout le temps du monde. Y avait tout le temps du monde et puis, ils étaient contents, (...) c'est vrai*

*que avec du recul, j'ai vu mon ancien patron plusieurs fois qui venait faire le point (...) avec moi, voir, puis qui disait « oui voilà, on va peut-être ouvrir un magasin puis on va faire ceci, ... ». Et dans aucun cas, à aucun moment, moi j'ai fait le rapprochement entre ce futur magasin qui allait s'ouvrir et celui-ci qui allait se fermer. Et ou j'étais naïve ou ... ».*

Clara est lucide sur le fait qu'elle a eu l'information mais qu'elle ne l'a pas exploitée :

Moi : *« Donc en fait vous avez bien (...) récupéré l'information, ... ».*

*« Oui mais je l'ai pas assimilée ».*

Moi : *« Et vous l'avez pas, voilà vous l'avez pas exploitée je dirais ».*

*« Non. Ah non, non, non. (...) Je pensais c'était quelque chose de parallèle en fait ».*

A la question sur la confiance en ses employeurs Clara donne une réponse franche :

Moi : *« Et si vous l'avez pas assimilée, est ce qu'on peut dire que c'est parce que vous aviez confiance en votre entreprise » ?*

*« Oui, je pense ».*

Clara revient sur les signes qui ont précédé la fermeture :

*« Pour avoir, pour en revenir à l'ancien emploi, c'est vrai qu'il y avait quand même des indices, je me disais c'était plus possible (...) tout ce qui était administratif, qui était fait, qui avait été fait donc, sur le SAV, sur le téléphone qui sonnait, sur le standard, (...). C'est moi qui ai récupéré ça et je me disais, ce n'est pas possible, à un moment donné je (ne)vais pas pouvoir faire tout ça (...). Et c'est vrai que bon, à un moment donné, je me dis « mais moi le téléphone je (ne) peux pas répondre au téléphone » (...). Et donc du coup, ils m'avaient dit « De toutes façons tu laisses le téléphone sonner ». Moi le téléphone qui sonne toute la journée c'était plus possible. Donc les gens appelaient je veux dire, enfin ils passaient, ils disaient « on peut jamais vous joindre » et bon... Ça aurait dû voilà. Et après quand j'ai posé mes congés, je me dis « Mais comment on va faire pour les congés ? » Parce que de toute façon ce n'est pas un magasinier qui va répondre. ... ».*

Alors que Clara interroge ses patrons sur son intérim durant les congés d'été, elle obtient une réponse qui peut se comprendre de deux manières :

*« Et ils m'ont dit : « bah ce n'est pas grave, on va fermer ». Et je me suis dit, c'est là que je me suis dit : « mais c'est la folie, je vais en vacances, ils ferment tout... » ».*

Clara pensait bien que la situation de l'établissement allait évoluer :

*« Me dire que de toutes façons ça continuerait pas comme ça hein. C'est pour ça je savais que bon à un moment donné y aurait quelque chose. Mais pas si, si rapidement que ça. Je pensais que ça irait jusqu'à la fin de l'année, ... ».*

#### 3.3.4 ) Discussion :

Les éléments donnés par Clara montrent bien a posteriori que l'établissement était condamné. Pourtant, dans son esprit, elle pensait qu'il continuerait jusqu'à la fin de l'année et qu'une transition serait mise en place. Tous les témoins d'alertes sont minimisés par la confiance que Clara avait en ses patrons. Il est intéressant de noter qu'il lui avait été dit, peu avant l'été, que l'établissement serait fermé. Cette information qui pouvait être interprété comme une fermeture pour les vacances d'été ou une fermeture définitive est vue par Clara dans le sens qui conforte son opinion et elle passe ainsi à côté d'une information importante.

#### 3.3.5 ) Conclusions :

Dans cet extrait, nous prenons connaissances d'éléments expliquant la situation et permettant de comprendre le comportement de Clara et des magasiniers. Même si il est très intéressant pour expliquer ce qui va suivre, il ne comporte aucune action même en termes de recherche de renseignement.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 3.3.6 ) Éléments intéressants :

Cet extrait est une vraie tranche de vie et comprend des éléments sur la confiance.

### 3.4 ) Clara / L'emploi et son environnement / Conséquences du licenciement :

#### 3.4.1 ) Présentation :

Etant maintenant dans un nouvel emploi, il était intéressant de demander à Clara si elle recherchait maintenant des éléments sur la pérennité de la nouvelle entreprise et comment elle souhaitait s'investir dans son nouvel emploi.

### 3.4.2 ) Première analyse :

L'impact du licenciement sur l'attitude de Clara vis-à-vis de son nouvel emploi est bien mis en évidence. Si Clara a bien tendance à s'investir dans son travail, c'est d'abord par conscience professionnelle et elle se préoccupe peu de l'avenir de l'entreprise même si elle voit clairement les signaux illustrant la marche de l'entreprise.

### 3.4.3 ) Les phrases-clés :

Clara décrit une situation de travail différente et un investissement moins fort dans le travail. :

*« ... c'est vrai (...) que j'm'investis trop toujours mais parce que c'est dans mon caractère. Voilà, c'est comme ça. Mais bon, le fait que [je] travaille à trois quarts temps, ça me permet de prendre un peu de recul et de faire autre chose à un moment donné (...). Bon, c'est vrai qu'il y a des signaux pour me dire que ça voilà c'est moyen. Mais je me dis bah de toutes façons, y peut pas m'arriver pire. Voilà. Parce que je ne suis pas investie pareillement. Tout simplement ».*

Elle explique la différence entre les deux emplois et indique qu'elle voit bien les signaux relatifs à l'activité :

*« Et puis là-bas je cadrais, enfin je cadrais, tout était cadré. C'est moi qui faisais. Je savais où ça allait. Tandis qu'ici déjà, y a des choses qui se font en début de semaine, puis après faut récupérer, enfin bon bref, c'est, c'est différent. (...) y a des signaux, oui je, je pourrais les reconnaître, mais j'ai des employeurs qui sont très confiants, très, très confiants. Trop confiants peut être... ».*

L'attitude de Clara vis-à-vis des signaux et de son investissement dans l'emploi est parfaitement claire :

Moi : *« Ok, donc en fait vous continuez d'analyser mais vous... ».*

*« Et je m'en fiche ».*

*(...)*

Moi : *« vous n'investissez pas dedans ».*

*« Voilà » !*

*« Je me dis s'il arrive quelque chose, bah, il arrivera et puis c'est tout. Je pense que ça [ne] va pas me traumatiser ».*

Clara est parfaitement consciente de son changement d'attitude et le revendique :

Moi : « ... vous avez changé d'attitude ».

« Oui ».

Moi : « Vis-à-vis de votre propre emploi ».

« Oui. Oui, complètement. ... ».

#### 3.4.4 ) Discussion :

Tous les éléments donnés par Clara montrent que son attitude vis-à-vis de l'emploi a changé. Elle ne souhaite plus s'investir autant que par le passé dans son travail et, même si elle en a la capacité, elle ne cherche pas à savoir si la pérennité de l'entreprise est assurée.

Il est évident que le licenciement précédent a marqué Clara et laissé des séquelles.

#### 3.4.5 ) Conclusions :

Cet extrait montre qu'un licenciement effectué de manière brusque peut modifier profondément l'attitude d'un employé.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 3.4.6 ) Eléments intéressants :

Il y a une dissonance entre le début de l'extrait où Clara explique qu'elle a tendance à s'investir et la fin où elle explique avoir changé d'attitude.

### 3.5 ) Clara / Développement de carrière / Devenir responsable :

#### 3.5.1 ) Présentation :

Lors du licenciement, le nouveau patron de Clara lui propose de devenir responsable du magasin. Elle refuse et donne ici ses raisons.

#### 3.5.2 ) Première analyse :

Les propos de Clara font ressortir deux points : le premier correspond à un besoin de temps libre, le second à une prise en compte de son âge.

### 3.5.3 ) Les phrases-clés :

Les raisons du refus de Clara de devenir responsable :

*« ...j'ai pas envie de me prendre la tête. Tout simplement, voilà. Parce que (...) j'estime qu'il y a autre chose en plus du travail maintenant. Chose qu'avant voilà, le travail faisait partie de ma vie. Tandis que maintenant (...) j'aime bien mon travail... ».*

Clara affine sa réponse :

*« ... j'ai préféré négocier du temps ici que de l'argent. J'aurais pu négocier de l'argent parce qu'ils sont venus me chercher ».*

*« J'aurais pu négocier de l'argent, j'aurais pu avoir un très bon salaire, (...) mais j'ai préféré justement négocier du temps, parce que ça me fatiguait de trop. Honnêtement, ça me fatiguait de trop là-bas parce que toute la charge de travail, tandis que maintenant je me dis bah, voilà, je suis au même titre que les autres ».*

Clara ne travaille pas certains jours de semaine et ce temps libre est une forme de rémunération :

Moi : *« Est-ce que le temps, le fait d'avoir plus de temps pour vous, c'est une forme de rémunération » ?*

*« Ah oui. Ah oui, oui, oui. Parce que j'en profite pleinement. C'est vraiment mes petites vacances. (...) je pense que c'est aussi bien que de l'argent ».*

L'âge a aussi influé sur sa décision de choisir le temps partiel :

*« Du fait que j'ai cet âge-là, moi ça me va très bien. C'est sûr que j'aurais eu 20 ans de moins, ce n'est pas ce que j'aurais négocié ».*

### 3.5.4 ) Discussion :

A la proposition de son nouveau patron de devenir responsable du magasin, Clara préfère disposer de plus de jours de repos et décline cette responsabilité. De plus, elle explique que sa décision aurait été différente si elle avait été plus jeune. Nous observons que le licenciement de Clara lui a fait revoir son échelle de valeur et que le travail n'est plus une priorité absolue. Elle a aussi pris conscience qu'un poste de responsable nécessiterait une forte activité ce qui n'est pas forcément compatible avec son âge.

### 3.5.5 ) Conclusions :

Nous sommes encore devant une des conséquences du licenciement. Alors que Clara effectuait toutes les tâches liées à un responsable dans l'établissement précédent, elle refuse d'assumer cette responsabilité car elle estime qu'elle est arrivée à un âge où il faut profiter des temps libres.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

### 3.5.6 ) Eléments intéressants :

Le licenciement a fait prendre conscience à Clara de l'importance du temps libre.

## 3.6 ) Clara / L'emploi et son environnement / Connaissances des collègues de travail :

### 3.6.1 ) Présentation :

Clara ayant refusé le poste de responsable, nous souhaitons savoir comment elle envisageait le fait qu'un responsable plus jeune qu'elle soit embauché. A l'issue de sa réponse, elle nous indique clairement qu'elle a pris la mesure des personnes qui travaillent avec elle.

### 3.6.2 ) Première analyse :

Les réponses de Clara et les appréciations qu'elle porte sur ses collègues de travail montrent bien qu'elle les a observés et surtout jaugés.

### 3.6.3 ) Les phrases-clés :

Nous évoquons avec Clara la possibilité d'être encadrée par une personne plus jeune qu'elle :

Moi : *« Alors, est ce que vous avez envisagé la possibilité que finalement, ces gens-là, prennent le poste de responsable si vous le prenez pas » ?*

*« Ah oui bien sûr ! Mais (...) Bon y avait des personnes qui peut le faire, d'autres ... voilà ».*

Clara explique qu'il y a eu un responsable d'embauché mais qu'il est parti :

*« Mais y a eu un responsable qui a été embauché au magasin ... ».*

(...)

*« ... enfin je sais pas ce qui s'est passé. Enfin donc on n'est plus qu'à trois ».*

Clara transmet aussi son savoir à un jeune employé :

*« Enfin il est capable... Peut-être pas aujourd'hui (...). Bon, il pige vite ».*

*« ... et puis il est toujours à me poser des questions, oui. Et je, oui voilà c'est ça. Je, je le forme ».*

Clara revient sur les raisons qui lui ont fait refuser le poste de responsable (pas d'extrait) puis explique qu'elle est aussi devenue une personne ressource :

*« ... je trouve que j'arrive à faire mon travail en quatre jours, je pense que je fais mes cinq jours en quatre jours parce que (...) ça a tendance à revenir un petit peu comme avant(...) ils comptent dessus. Ils savent très bien que (...) elle sait faire, y a pas de raison, enfin c'est facile on va lui demander puis elle saura résoudre le problème ».*

Clara a une idée précise des personnes avec qui elle travaille :

Moi : *« Du coup vous avez bien jaugé tout, tout votre entourage, vous avez... vous savez finalement qui est qui ».*

*« Ah oui, oui, oui ».*

Moi : *« Ça veut dire [que] vous avez jaugé votre environnement ».*

*« Oui, oui ».*

#### 3.6.4 ) Discussion :

Les propos de Clara sont clairs et précis. Elle sait qui possède les qualités pour devenir responsable de magasin après une période d'apprentissage. Elle a aussi compris que même si elle n'est pas la responsable en titre, ses patrons lui font confiance et la laisse gérer les problèmes qui peuvent apparaître.

#### 3.6.5 ) Conclusions :

Dans cet extrait Clara montre ses qualités d'observations et de maîtrise de son environnement. Elle connaît parfaitement les forces et les faiblesses de chacun des acteurs mais cela ne débouche pas sur de grandes actions hormis la formation d'une personne.

Cet extrait se rapproche de la Loi 13 par le recueil d'informations sur les capacités des autres personnes, mais il n'y a pas de but réel ni d'actions. Nous rejetons la Loi 13



L13-P-C	<p>Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement</p> <p>Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.</p>
---------	--

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

### 3.6.6 ) Eléments intéressants :

C'est un bel exemple de compréhension de son environnement.

### 3.7 ) Clara / Formation et développement des compétences / Formation à la literie :

Le nouveau magasin vendant de la literie, Clara a été formée à ce type de produit. Cela a éveillé quelques jalousies de la part de ses collègues qui avaient aussi demandé cette formation mais ne l'avaient pas obtenue.

Il n'y a pas d'éléments intéressants pour notre travail dans cet extrait. Nous le classons hors sujet.

### 3.8 ) Clara / L'emploi et son environnement / Question de caractère :

#### 3.8.1 ) Présentation :

Après avoir précisé comment ses collègues de travail ont été recrutés, Clara revient sur le choix d'une de ses collègues. Elle explique qu'elle l'a formée dans l'établissement précédent.

#### 3.8.2 ) Première analyse :

Clara est parfaitement consciente qu'elle a été habituée à travailler seule et qu'il n'est pas facile de faire équipe avec elle. Pourtant, elle a su former une personne dans l'établissement précédent et ses patrons l'ont embauchée dans le nouveau magasin.

#### 3.8.3 ) Les phrases-clés :

Clara indique l'origine de ses collègues de travail :

*« ... un qui vient du centre Bretagne, et une autre personne que j'ai formée pendant un an ».*

Après avoir expliqué qu'elle l'a formée dans l'établissement précédent, Clara donne son opinion sur les raisons du choix de ses patrons :

*« Disons qu'ils savaient que je pouvais travailler avec elle ».*

Clara développe ses arguments :

*« ... j'ai travaillé longtemps, très longtemps seule. Donc c'est peut-être pas évident non plus de travailler avec moi. Enfin voilà, je pense qu'il y a peut-être quelque chose comme ça. (...). Peut-être qu'ils se sont dit (...), si elle forme une personne, si ça se passe bien ... ».*

Le recrutement de sa collègue est un acte réfléchi :

Moi : *« ... ils savaient parfaitement où ils allaient. On est d'accord ».*

*« Je pense voilà. Avec du recul ».*

#### 3.8.4 ) Discussion :

A travers les propos de Clara, nous comprenons que ses patrons ont suivi la façon dont les relations ont évoluées entre Clara et sa collègue lors de sa formation. Ainsi, ils ont effectué un recueil d'informations qu'ils ont exploitées pour prendre la décision de les embaucher ensemble. Ils ont minimisé les risques de dysfonctionnement au niveau de ce tandem.

#### 3.8.5 ) Conclusions :

Dans sa clairvoyance, Clara nous explique qu'elle a observé une situation particulière. Le renseignement jouant un rôle central, nous pouvons écrire que la Loi 13 a été utilisée.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation intelligence économique interne observée.

#### 3.8.6 ) Éléments intéressants :

Le terme d'ennemi n'est pas adapté.

#### 3.9 ) Clara / Loyauté / Devenir des magasiniers :

Abordant le thème de la loyauté, Clara revient sur la façon dont ont été licencié les magasiniers et leurs différentes attitudes vis-à-vis d'une nouvelle recherche d'emploi. Dans ces propos, il n'y a pas d'éléments utiles pour notre travail.

Nous classons cet extrait hors sujet.

#### 4 ) Emma

##### 4.1 ) Emma / L'emploi et son environnement / Exfiltration :

###### 4.1.1 ) Présentation :

Pour permettre à Emma de sortir d'une situation désagréable, son ancien N+1 l'aide à changer de poste. La façon de procéder rappelle les méthodes utilisées lors d'une exfiltration.

###### 4.1.2 ) Première analyse :

Alors qu'Emma a été recrutée par son N+1 pour prendre, à terme, la place d'une personne qui doit partir, il s'avère que celle-ci ne part plus. La situation d'Emma devient délicate. Entre-temps son N+1, qui a changé de fonction, vient lui proposer un poste dans une autre direction. Pour éviter un refus de la part de son manager et/ou de la DRH, Emma et son ancien N+1 vont mener une véritable opération secrète pour permettre à Emma de changer de poste à coup sûr.

###### 4.1.3 ) Les phrases-clés :

Emma explique la situation de départ :

*« Le fait est que pour des raisons X et Y cette personne n'est pas partie et je n'arrivais pas à prendre le poste parce que il y avait une résistance de sa part. Donc, j'étais coincée et mon manager n'arrivait pas non plus à trouver une solution. Lui a été muté, enfin, a changé de poste ... ».*

Elle évoque la rencontre avec son ancien manager :

*« Il (le manager) est arrivé pour parler concrètement sur un poste où il était responsable du cash management du groupe et là il avait besoin de quelqu'un pour travailler sur un projet de prévision de trésorerie. (...). On avait travaillé quelques mois ensemble, (...), il était gêné de m'avoir mise dans cette situation-là, (...) il connaissait ma capacité de travail, (...) je suis arrivée dans une situation où j'avais tout à gagner en changeant de poste ».*

Elle explique ses raisons pour accepter ce rendez-vous :

*« ... les raisons, elles ne sont pas forcément, enfin, je n'aurais pas pris cette décision-là dans un autre contexte où j'aurais été très bien sur un poste. Je suis venue un peu en disant je vais tenter ma chance et j'ai tout à gagner ».*

Elle décrit le poste visé :

*« ... mon rôle, c'était de travailler sur un projet de mise en place de prévision de trésorerie dans le groupe donc j'ai été recrutée pour travailler avec mon N+1 qui lui était vraiment représenté dans le groupe en tant que chef de projet sur ces sujets-là, ... ».*

Elle explique les intérêts de chacun :

*« ... c'était un jeu gagnant-gagnant, on va dire : je viens en renfort, je lui permet de ne pas travailler avec des consultants donc de faire des économies pour ma boîte et en échange, lui m'apprend le métier (...), si j'arrive à gagner en autonomie, lui se dégage du temps par rapport à ce job là et me laisse gérer le projet. ... ».*

Elle décrit le contexte des relations humaines dans l'entreprise :

*« ... il y a des managers qui ont tous de l'ambition, qui briguent des postes et surtout une gestion avec un nombre de personnes, enfin, la plus large possible, enfin, plus tu gères de personnes plus tu as un statut important dans l'entreprise et donc entre certains managers il y a parfois une guerre pour récupérer des pans entiers d'activités ... ».*

Changer de poste correspond aussi à changer de direction :

*« ... sous mon ancien poste, j'étais sous la responsabilité d'un directeur des systèmes informatiques et, comment, d'audit interne et mon nouveau patron lui était, enfin, mon futur patron était placé sous la direction financière (...), c'est des gens qui ne s'entendaient pas forcément ».*

Le changement de poste ne peut pas s'effectuer de manière classique :

*« ... pour pouvoir effectivement changer de poste, je ne me suis pas pris de la façon classique en allant voir simplement les ressources humaines, en disant voilà je viens de changer de poste mais cela ne se passe pas très bien. Je voudrais évoluer vers quelque chose d'autre ».*

Elle effectue, avec l'aide de son futur N+1, une démarche particulière :

*« ... mon futur patron, qui est venu me chercher et m'a expliqué comment procéder pour en gros court-circuiter le circuit classique des RH. Donc, la première étape, ç'a été de rencontrer mon futur N + 2 pour qu'il valide quand même mon profil (...). Tout ça (...) ne s'est pas fait dans l'entreprise parce qu'il ne fallait pas que cela se sache. Donc on est sorti (...) dans un lieu neutre (...) et à partir de là, tout a été organisé. [Ensuite] il a fallu que*

*j'aille prendre rendez-vous avec mon N + 1 de l'époque pour lui expliquer que je n'étais pas bien sur mon poste et pour savoir si lui pouvait me proposer quelque chose en sachant pertinemment que, de toute façon, il n'avait rien d'autre à proposer et (...) on tomberait dans l'impasse et (...) après je pourrai aller rejoindre le circuit normal de passer par les RH en disant [que] je voudrai me mettre en mobilité. Et là, oh miracle, comme par hasard, mon futur patron arrivait avec un poste et donc on pouvait reprendre le schéma classique de recrutement, chose que l'on a faite ».*

#### 4.1.4 ) Discussion :

Le changement de poste évoqué par Emma met en évidence une façon de faire qui court-circuite le schéma officiel de l'entreprise pour un changement de poste.

Grâce à leur connaissance de l'environnement, Emma et surtout son ancien manager ont parfaitement repéré les points de blocage. Ils élaborent un plan en deux parties pour court-circuiter le circuit classique des RH. Il comprend une partie secrète, l'entretien avec le futur N+2 pour validation du recrutement, et une partie ouverte qui suit le processus RH.

La partie ouverte est synchronisée pour que la demande infructueuse de changement de poste auprès du manager soit réalisée juste avant la création d'un poste dans la nouvelle direction parfaitement adapté au profil d'Emma.

#### 4.1.5 ) Conclusions :

Dans cet extrait, il y a deux éléments qui s'imbriquent. Le premier porte sur la parfaite connaissance des mécanismes des RH et en particulier sur le mécanisme de recrutement. Le second porte sur le déroulé de l'action avec sa partie secrète et sa partie publique.

La réalisation du premier élément nécessite une connaissance parfaite des mécanismes de gestion des RH. Ici c'est la Loi 13 qui est mise en œuvre en particulier par le futur N+1 d'Emma.

Pour le second élément, le N+1 et Emma réalisent une opération de manipulation. Il s'agit de garder les apparences tout en guidant l'inconscient des acteurs vers la solution unique bâtie par Emma et son futur N+1. Cette façon de procéder correspond à la Loi 15.

Il est important de noter que cette opération est menée conjointement par le futur N+1 et Emma.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
L15-P-C	Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de prendre le contrôle psychologique de l'adversaire pour le manipuler.

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.1.6 ) Eléments intéressants :

Ce n'est pas une action intelligence économique interne de grande envergure mais une action ponctuelle unique menée remarquablement.

#### 4.2 ) Emma / L'emploi et son environnement / Déroulé du poste et avenir :

##### 4.2.1 ) Présentation :

Emma explique le travail qu'elle a réalisé pendant deux ans et demi. Elle donne un certain nombre de détails sur la façon dont elle est perçue au sein de l'entreprise ainsi que par son manager.

##### 4.2.2 ) Première analyse :

Le discours d'Emma permet de bien comprendre comment elle s'insère dans le service d'une part par rapport à ses tâches courantes et d'autre part par rapport à sa fonction de chef de projet. Enfin la vision de son manager sur son avenir est très intéressante.

##### 4.2.3 ) Les phrases-clés :

Le poste contenait une mission claire qui est réalisée.

*« J'étais venu pour une mission déterminée donc là cela fait un peu plus de deux ans deux ans et demi que je suis sur ce poste-là ».*

La mission était implicite, elle est réussie, son chef l'a mise en avant :

*« ... j'ai pas sur mon contrat de travail « responsable du projet prévision de trésorerie » mais par contre j'ai fait mes preuves, donc mon chef m'a mise en avant et maintenant dans le groupe enfin je suis repérée comme la personne qui a mis en place ce projet même si c'est toujours mon N + 1 qui a officiellement le rôle de chef de projet ».*

Il existe un challenge projet / vie quotidienne :

*« ... quand j'ai pris le poste, on a dit que en parallèle de ce projet aussi il fallait que j'apprenne un métier avec des tâches quotidiennes donc qui sont plus, voilà, plus basiques mais qui sont nécessaires pour connaître un métier. Mais c'était aussi une façon de rendre service, on me mettait sur un poste intéressant mais il fallait aussi que j'assure des tâches quotidiennes ».*

Le projet est fini, la question de son avenir se pose :

*« ... le haut groupe est en train de se réorganiser, le projet étant terminé (...), [j'] en ai discuté avec mon responsable il n'y a pas très longtemps (...) on est arrivé sur une situation où l'avenir de mon poste (...) correspond à un poste que j'ai déjà eu dans le passé. Donc clairement la conclusion a été qu'il était satisfait du travail accompli mais qu'il n'avait pas d'autre chose à proposer pour l'instant ».*

La proposition de son chef est claire :

*« ...il me proposait son aide pour m'aider à évoluer vers des fonctions qui m'intéressent dans le groupe ».*

#### 4.2.4 ) Discussion :

A travers les propos d'Emma, nous pouvons distinguer plusieurs points :

- La mise en avant d'Emma dans la réussite du projet,
- La capacité d'Emma à s'intégrer en acceptant d'apprendre puis d'accomplir des tâches quotidiennes,
- L'aide proposée par son chef pour lui permettre d'évoluer dans le groupe.

Parmi ces trois points, le point deux n'offre pas d'intérêt particulier. En revanche, les points un et trois montrent clairement une relation entre Emma et son chef. Celui-ci, en la mettant en avant pour sa réussite dans le projet lui permet de se faire connaître au plus haut niveau et en lui proposant son aide pour évoluer, il lui ouvre la porte de son réseau professionnel. Nous pouvons affirmer qu'Emma saura reconnaître cet appui et le moment venu lui apporter son aide. C'est une véritable alliance qui s'est créée.

#### 4.2.5 ) Conclusion :

Cette alliance objective entre Emma et son chef ne fait pas partie de l'intelligence économique interne. Cependant, la création d'alliance est un des points essentiels des relations humaines.

Cet extrait n'est pas lié à l'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 4.2.6 ) Eléments intéressants :

Nous retenons la création d'alliance comme un élément intéressant.

#### 4.3 ) Emma / L'emploi et son environnement / Validation des objectifs annuels :

Dans cette partie de l'entretien, Emma explique comment les objectifs annuels sont validés pour l'année écoulée et définis pour l'année suivante. Ceci ne présente pas d'intérêt pour le travail en cours.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 4.4 ) Emma / L'emploi et son environnement / Les sponsors :

##### 4.4.1 ) Présentation :

Lorsqu'Emma évoque son évolution professionnelle, il se dessine un schéma où l'évolution salariale occupe une place certaine mais pas aussi importante que l'évolution au sein du groupe. Elle développe alors la notion de sponsor.

##### 4.4.2 ) Première analyse :

Au-delà du salaire et de l'intérêt du travail, Emma met en avant la notion de sponsor pour évoluer au sein du groupe. Au fur et à mesure de la description du sponsor et de ses attentes vis-à-vis de lui, nous percevons que le sponsor a bien un rôle de conseil mais constitue aussi une référence sur les us et coutumes du groupe et la façon d'évoluer en interne.

##### 4.4.3 ) Les phrases-clés :

Emma donne sa position vis-à-vis du salaire et de l'évolution au sein de l'entreprise :

*« ... le salaire c'est une chose mais c'est pas tout et donc des perspectives d'évolution dans l'entreprise ».*



Il existe un besoin et une volonté d'évolution :

*« ... mais quoiqu'il en soit, c'est de se dire, je suis dans une entreprise eh bien : si je me donne à fond pour cette entreprise, que je m'implique vraiment dans les sujets et que je ne réfléchis pas juste de mon point de vue purement égoïste, est-ce qu'il va y avoir une certaine reconnaissance et me faire progresser ? Pas juste m'utiliser sur un poste, parce que je suis efficace sur un poste et me laisser dormir là-dessus parce que cela arrange bien l'entreprise ; ce que j'attends en gros : que l'on m'aide à gérer ma carrière pour pouvoir évoluer dans le groupe ».*

Il apparaît un besoin d'avis et d'informations :

*« ... et ça passe par une relation avec des personnes qui t'encadrent (...) globalement. Pas juste ton supérieur hiérarchique, des gens qui ont une vision plus globale sur l'évolution de ta carrière possible et puis des formations ... ».*

Elle explique la notion de sponsor :

*« ... ce qui me semble important, sans parler de mentor, parce ce que c'est encore une relation différente, mais d'avoir des sponsors en fait qui te donnent des avis et qui te donnent des conseils et qui peuvent te dire : ce serait peut être utile que tu réfléchisses à une formation pour [ou] en vue d'un prochain poste ou ce genre de chose ... ».*

Elle définit la limite haute de l'aide des sponsors :

Moi : *« Et est-ce que ces sponsors-là peuvent aller jusqu'à finalement t'aider à prendre un poste ou à faire des choses de ce genre » ?*

*« Oui tout à fait. Cela pourrait être le cas, car si c'est des personnes qui te suivent et qui ont un œil critique sur ton travail, pas tes responsables direct, mais des gens qui ont du recul sur ta carrière après, en général, ces gens-là ont aussi du réseau dans l'entreprise et peuvent t'orienter vers les bonnes personnes ».*

Le monde dans lequel évolue Emma est normé et il y a un besoin de dépassement de l'image :

*« ... quand on arrive avec un nom d'école ou un nom d'université bien précis, déjà ça oriente le poste vers lequel on va être situé. Donc, déjà il y a un a priori positif ou négatif sur toi selon le diplôme avec lequel tu arrives. Donc, déjà il faut arriver à montrer ce que tu vaux au-delà de cette première image et après dans l'entreprise au-delà des compétences (...) mais*

*il faut aussi savoir discuter, dialoguer, avec les bonnes personnes, les personnes influentes qui vont aider à te mettre en valeur ».*

Elle confirme que c'est bien un souhait :

*« ... c'est ça que j'entends quand je dis sponsor. C'est vrai que dans un groupe comme le nôtre, cela pourrait aider un peu parce que quand tu arrives et que tu connais strictement personne, en terme d'évolution, c'est une attente ».*

Elle décrit le danger à éviter :

*« ... tu peux être aussi efficace que tu veux, si ton responsable direct qui te suit n'est pas quelqu'un qui a de l'influence ou qui est ou dont la fonction est bien reconnue au sein de l'entreprise tu peux, entre guillemets, végéter sur un poste et voir ton évolution un peu bloquée parce que tu t'es pas fait connaître des bonnes personnes ».*

#### 4.4.4 ) Discussion :

Pour comprendre le besoin d'Emma, il faut analyser son discours. Sa principale crainte est de ne pas voir son travail reconnu et ses efforts pour se démarquer des autres jeunes cadres rester vains. Pour cela, elle souhaite se faire accompagner par des cadres de haut niveau, capables de la guider mais aussi de reconnaître sa valeur.

Si la reconnaissance de la valeur est importante, elle ne fait pas partie pour autant du sujet qui nous intéresse. En revanche, le fait de guider quelqu'un y répond parfaitement. Guider, c'est délivrer des informations utiles pour permettre à celui qui les reçoit de se déplacer dans son environnement. Ainsi, le besoin d'Emma est, entre autres, de se constituer un réseau pour lui permettre d'acquérir des informations sur son « adversaire » au sens large : les règles d'évolution au sein du groupe.

Enfin, nous constatons qu'Emma souhaite aussi bénéficier des réseaux d'influence des sponsors. Nous y voyons une recherche d'alliés même si Emma n'aborde pas la question de la réciprocité.

#### 4.4.5 ) Conclusions :

Au vu de ce qui vient d'être décrit, le besoin exprimé par Emma correspond à la loi 13.

L13-P-C	<p>Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement</p> <p>Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.</p>
---------	--

Il faut cependant bien préciser que ce n'est pas une situation opérationnelle. L'intérêt de cette analyse tient dans le fait que c'est un souhait d'Emma, donc quelque chose qu'elle ressent comme un besoin.

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique souhaitée. C'est un cas particulier : nous pouvons rattacher le discours d'Emma à l'intelligence économique interne, mais ses propos sont clairs, ce qu'elle décrit, c'est ce qu'elle souhaite.

#### 4.4.6 ) Eléments intéressants :

L'analyse fait apparaître une loi à travers un souhait.

#### 4.5 ) Emma / Accessoires de rémunération / Revalorisation de salaire :

##### 4.5.1 ) Présentation :

Chaque année, Emma est reçue par son chef pour faire un bilan mais la question salariale n'est pas abordée. Cependant, l'année dernière, Emma a considéré, au vu de ses résultats, qu'elle méritait une revalorisation de salaire. Après avoir préparé ses arguments, elle a donc abordé le sujet lors du bilan.

##### 4.5.2 ) Première analyse :

Le processus de revalorisation salariale dans ce groupe est réalisé entre le responsable et son supérieur hiérarchique. Emma n'a, en principe, pas à demander de revalorisation et c'est la règle au sein du groupe. Ceci ne convient pas à Emma qui considère que sa situation a changé et que cela doit être pris en compte. Pour ce faire, elle réalise une étude sommaire sur le salaire de ses collègues de travail. Ensuite, munie de cette étude et des arguments qu'elle a à faire valoir, elle aborde la question avec son responsable. Elle obtiendra gain de cause. L'année suivante, considérant que sa situation ne le permet pas, elle n'abordera pas la question et son salaire ne sera pas revalorisé, renforçant ainsi l'idée que si elle n'avait pas demandé, elle n'aurait pas eu de revalorisation.

##### 4.5.3 ) Les phrases-clés :

Emma décrit le processus de revalorisation :

*« ... c'est un peu particulier. Enfin, je ne sais pas comment cela se passe ailleurs mais on ne discute pas les salaires ».*

*« ... on voit donc notre responsable une fois par an en tête-à-tête pour faire le bilan, mais, par contre la question de l'évolution salariale n'est pas du tout abordée. Donc, en fait, c'est le responsable qui fait cette évaluation de son côté et qui présente ça à son N + 1 et, après, c'est revu par les RH ... ».*

Elle exprime sa volonté de se faire entendre :

*« ... l'an dernier comme j'avais pris un poste [et] que j'avais répondu aux attentes, je ne concevais pas de ne pas en discuter car je voulais pouvoir apporter mes propres arguments ».*

Elle veut exercer une influence :

Moi : *« ... préparer quelque chose avant d'aller à l'entretien ».*

Emma : *« oui ».*

Moi : *« Dans le but d'influencer ta future augmentation » ?*

Emma : *« Complètement (...). J'avais calculé mes évolutions salariales en termes de pourcentage les années précédentes et je m'étais fixé un salaire en dessous duquel j'estimais ne pas être rémunérée correctement si on ne me l'accordait pas et j'avais argumenté tout cela avec des faits très concrets pour que (...) mon responsable puisse réutiliser ces arguments-là auprès de son responsable qui valide l'enveloppe annuelle ».*

Emma s'est renseignée avant son entretien :

*« ... ça j'avais pu le faire parce que (...) je suis dans un service où on arrive à discuter salaire avec les autres et donc j'avais une idée précise de l'ensemble des salaires de l'ensemble de mon équipe ».*

Elle donne le résultat et son sentiment :

*« ... est-ce que j'ai réussi ? Je n'ai pas eu exactement ce que je voulais, mais à quelque points près c'était atteint ».*

*« ... Ça a eu un impact typiquement ».*

L'année suivante, elle ne renouvelle pas sa démarche :

« ... Cette année j'ai rien dit (...) parce que j'avais été récompensée l'année d'avant. Il faut aussi que ce soit un peu chacun son tour parce que on est dans une situation économique qui n'est pas terrible, donc on sait bien que l'on ne peut pas récompenser toujours les mêmes ».

Elle exprime son sentiment sur sa démarche :

« ... Ça se confirme que si l'on ne suscite pas la discussion il ne se passe rien ».

#### 4.5.4 ) Discussion :

L'analyse des phrases-clés montre qu'Emma a procédé en deux temps. Elle a d'abord recueilli auprès de ses collègues les renseignements montrant le décalage des salaires et la nécessité d'une revalorisation. Elle a ensuite couplé ces éléments à son évolution au sein du service pour réaliser un argumentaire précis pour convaincre ou plutôt influencer son responsable. Elle a ainsi exercé sur lui, toute proportion gardée, un contrôle psychologique le conduisant à se ranger à ses arguments et à défendre ses intérêts lors du processus de revalorisation salariale.

#### 4.5.5 ) Conclusions :

La mise en place d'un plan informel pour rechercher les renseignements puis le couplage avec ses propres éléments montre qu'Emma met en place un plan informel pour influencer son responsable, ce qui correspond à une forme de manipulation. Ici, la loi 15 est mise en œuvre.

L15-P-C	Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de prendre le contrôle psychologique de l'adversaire pour le manipuler.
---------	--

C'est une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.5.6 ) Éléments intéressants :

Il faut noter que les lois paraissent très violentes par rapport aux faits. Il est important de relativiser les notions d'ennemi, de contrôle psychologique, etc.

#### 4.6 ) Emma / Formation et développement des compétences / La communication autour de la gestion de projet :

##### 4.6.1 ) Présentation :

Dans le cadre de sa mission, Emma est conduite à communiquer sur l'avancement du projet lors de réunions. Elle explique clairement les enjeux de ces présentations et le processus mis en place pour la former à ce type de communication.

##### 4.6.2 ) Première analyse :

L'apprentissage de la communication autour de la gestion de projet ne constitue pas en soi un fait nouveau. Par contre ici, Emma nous donne, en filigrane, des points importants sur la façon de fonctionner de l'entreprise et surtout la façon de présenter les choses pour obtenir les effets désirés et ainsi ne pas ternir l'image du service.

##### 4.6.3 ) Les phrases-clés :

Emma apprend à communiquer :

Moi : « ... *Est-ce que ce développement de compétences (...) a fait l'objet de la part de tes responsables (...) d'une vérification ...* ».

« ... *au départ, j'ai assisté à des réunions, en plus que je préparais, pour bien comprendre quelle était la bonne façon de communiquer...* ».

Elle explique les raisons de cet apprentissage :

« ... *les attentes, elles étaient aussi sur la façon de communiquer avec les différents interlocuteurs (...). On est dans une entreprise où la politique et le relationnel interviennent beaucoup si ce n'est parfois plus que la compétence technique...* ».

« ... *il fallait apprendre (...) la culture de l'entreprise et comment bien passer les messages, comment, à la limite, modifier selon qu'est-ce qui fera, à qui et comment le dire...* ».

La montée en puissance, des publics de plus en plus importants, des risques croissants :

Premier public, risque faible :

« ... *au début j'étais en retrait et j'apprenais la façon de communiquer (...). Le test, cela a été de me laisser préparer une réunion d'abord avec des interlocuteurs (...) de mon niveau, voire d'un niveau un peu en dessous, des utilisateurs directs de l'outil que l'on était en train de déployer pour le projet* ».

*« ... on ne prenait pas trop de risques puisque, en termes d'influence et de relationnel, il n'y avait pas y avoir beaucoup d'effets secondaires possibles ... ».*

Le comité de direction, risque fort :

*« ... je suis passée à l'étape où il fallait reporter aux membres du comité exécutif de l'entreprise (...). On s'expose vraiment (...). J'ai préparé les supports de communication, par contre, c'était toujours pas moi qui faisait la communication ».*

*« ... la dernière étape, ça été de tout faire de A jusqu'à Z, de préparer le support et puis après de faire la communication en réunion ... ».*

Emma résume la démarche :

*« ... c'était par étape en fait, [pour] valider que j'arrive à exprimer correctement les points de vue à chaque interlocuteur en prenant de plus en plus de risques et en s'exposant complètement »*

Elle indique les raisons de cette démarche :

*« ... il fallait faire étape par étape parce qu'enfin c'était important pour moi d'y arriver, mais aussi pour eux de (ne) pas envoyer quelqu'un de leur équipe raconter [n'importe] quoi, car après, ils se décrédibilisaient eux-mêmes aussi ... ».*

#### 4.6.4 ) Discussion :

L'apprentissage par Emma de la façon de gérer la communication autour d'un projet met en avant plusieurs points intéressants :

- Le processus de montée en puissance permet à Emma de se former avec des publics de plus en plus importants en termes de hiérarchie,
- La place forte du politique et du relationnel,
- Les conséquences d'un échec sur l'image du service.

#### 4.6.5 ) Conclusions :

Au-delà d'une façon de faire, nous voyons se dessiner la volonté de former Emma au contrôle des éléments de langage destinés à chaque type d'interlocuteurs. Il est clair que les messages doivent être adaptés aux différents publics et conformes aux attentes de chacun. Il y a là un véritable plan de communication informel en vue de contrôler les réactions de l'auditoire et garder une bonne image du service.

C'est la Loi 30 qui est utilisée ici.

L30-P-C/N	Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication
L30-S-C/N	Tout élément montrant qu'il existe un plan formel ou informel pour prendre le contrôle de l'esprit et le conduire à adopter des idées qui sont favorables à celui qui pratique cette stratégie.

C'est une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.6.6 ) Eléments intéressants :

La Loi 30 fait partie de la guerre sale. Ici, il faut relativiser cette expression, il s'agit bien de prendre le contrôle sur les esprits mais en respectant les règles éthiques de la société.

#### 1.1.1.1.1 ) Emma / Développement de carrière / La place de l'environnement :

#### 4.6.7 ) Présentation :

En interrogeant sur la façon dont elle envisage son évolution au sein du groupe, elle nous livre des éléments qui montrent sa connaissance de son environnement.

#### 4.6.8 ) Première analyse :

En traitant le sujet du développement de carrière, Emma nous donne sa vision des relations avec ses collègues et les raisons qui font que, pour l'instant, elle ne souhaite pas quitter le service. Elle explique aussi comment elle perçoit les relations qu'entretiennent ses supérieurs hiérarchiques.

#### 4.6.9 ) Les phrases-clés :

Emma aborde le sujet de l'évolution de carrière :

*« ... il faut beaucoup justifier et négocier parce que spontanément dans le groupe quand on veut évoluer, les personnes recherchées sont toujours des personnes déjà compétentes sur un poste ... »*

Il existe deux possibilités pour évoluer au sein du groupe :

*« Soit on a de la chance (...) il y a un besoin quelque part et il y a vraiment personne de disponible (...) c'est ce qui m'est arrivé sur le projet XXX. C'est qu'il fallait sortir des consultants, (...) il n'y avait personne (...) qui pouvait répondre à la demande ou sinon il faut vraiment faire ses preuves et puis jouer son relationnel ... ».*



Elle explique la démarche classique :

*« ... pour évoluer dans le groupe, ça va prendre trois mois parce qu'on aura eu un circuit classique. On va voir les RH, on dit que l'on veut changer de groupe et il y a une base de données avec des offres d'emploi en interne ... ».*

Elle donne sa vision de la meilleure démarche possible

*« ... non ce n'est pas comme cela que cela marche. C'est, on commence déjà par aller voir les fonctionnels, se présenter, se faire connaître, se vendre finalement, dire voilà ce que j'ai fait pour le groupe jusqu'à présent, là, vous cherchez quelqu'un euh enfin je crois savoir que vous cherchez quelqu'un et voilà moi ce que je pourrais apporter sur ce poste là et ensuite faire jouer ses entre guillemets ses soutiens ses alliés dans l'entreprise pour qu'ils renforcent la candidature et enfin accéder à un entretien où l'on valide un potentiel ».*

Emma connaît la position de ses collègues sur le sujet :

Moi : *« ... tu n'es pas toute seule au même niveau avec les mêmes compétences et peut être même on peut dire ça, avec les mêmes ambitions ».*

*« ... ça dépend vraiment des services, là dans le service dans lequel je suis actuellement on n'est pas forcément plusieurs à avoir les mêmes ambitions ».*

*« ... par contre on est plusieurs à vouloir évoluer ».*

Il existe des règles non écrites :

*« ... il faut savoir s'arranger avec les collègues pour demander au bon moment pour pas (...) que ce soit refusé ».*

*« ... on va dire, le plus ancien est le premier à pouvoir demander à bouger, enfin ce qui semble assez logique parce que pas se laisser enfermer entre guillemets sur un poste quand cela fait déjà quatre ans que la personne est là ».*

*« ... j'ai juste eu une expérience. Enfin jusqu'à présent, je trouve que cela s'est toujours plutôt passé comme cela, que les gens se respectent à ce niveau-là et puis sachant que ça fonctionne beaucoup par réseau, par politique, j'ai envie de dire qu'il y a une espèce d'équipe qui se développe et que quand on est au même niveau, on peut considérer qu'on est un peu dans une même promo et que l'on va se soutenir. Parce que si les choses sont logiques entre guillemets (...) les dirigeants de demain de cette entreprise (...) c'est nous enfin donc si demain on doit s'entraider à des postes plus haut, il faut peut-être que cela commence dès maintenant ».*

*« Je pense que la logique est plutôt celle-là et puis de se soutenir et de se dire, tiens je connais tel responsable, je peux essayer de te mettre en relation avec lui pour que tu puisses évoluer là où tu veux ».*

Emma connaît ses concurrents :

Moi : *« ... mais quand tu parlais des ambitions de chacun ça veut quand même dire que tu es, je dirais renseignée, sur les capacités et les ambitions de chacun ».*

*« Oui, parce qu'on, parce que tu discutes et à partir du moment où de toutes façons toi tu veux évoluer (...) il faut te renseigner pour savoir (...) qui veut aller où et qui sont effectivement potentiellement tes concurrents entre guillemets sur ce poste-là ».*

Moi : *« oui d'accord, ça tu l'as bien fait » ?*

*« Ah oui, ça oui, ça c'est sûr et certain qu'on discute ».*

La charge de travail augmente, suite à des démissions au sein du service :

*« ... on s'est retrouvé à trois personnes, autant dire que la charge de travail (...) on force un peu sur les horaires et puis on se rend service les uns les autres et on s'arrange pour les vacances pour absorber, absorber, la charge de travail ».*

Il faut tenir compte des autres, ne pas laisser les collègues dans l'embarras

*« ... comme je disais tout à l'heure le processus de recrutement (ne) se fait jamais rapidement dans le groupe (et) qu'en plus avec les conditions économiques du groupe, les emplois étaient gelés à l'extérieur (...) même si tu toi tu as envie de bouger, ce qui était mon cas il y a quelques mois je (ne) pouvais pas décemment dire à mes collègues, je me débrouille, j'entame un processus de mobilité et de les laisser dans un embarras fou ».*

La reconnaissance du transfert de compétences engendre la solidarité :

*« ... j'ai appris le métier grâce à elles. Ces personnes-là ont pas forcément l'ambition de bouger pour l'instant et je ne vois pas pourquoi d'un coup je leurs mettrais des bâtons dans les roues pour penser juste à moi ».*

La façon de fonctionner du groupe joue sur les relations entre collègues :

*« ... au niveau du dessus, il y énormément de politique et on est un peu entre guillemets les pions de nos responsables. Parce que, il y a ce jeu de politique et puis d'envergure du*

*périmètre géré, qu'il y a quand même pas mal d'entraide, je dois dire au niveau entre niveaux... ».*

*« Un esprit de promo, on va dire... ».*

*« ... c'est une conséquence du fonctionnement du groupe. Finalement, c'est une chance parce que au quotidien tes collègues directs, normalement, il n'y a pas trop de soucis l'ambiance est plutôt bonne ».*

L'impact des relations entre les grands managers est une menace permanente :

Moi : *« ... est-ce que le fait que il y ait énormément de politique au-dessus est perçu comme une menace pour les gens qui sont justement à ton niveau ».*

*« ... il y a différentes menaces (...) sur l'emploi en soi (mais) on n'a pas peur de perdre notre travail du jour au lendemain ».*

*« ... après une menace en terme d'évolution du job, d'évolution du service parce que on sait que si notre manager n'est plus, comment on va dire, dans les petits papiers de son N + 1, ça peut pénaliser l'équipe (...). Parce que (...) la charge de travail peut devenir considérable et s'il y a des démissions, ce ne sera pas remplacé, ce ne sera pas urgent. C'est pas grave, ces gens-là on ne les connaît pas, ils feront le travail et il ne dira plus rien ou même, s'il y a une réorganisation des services financiers (...), si le manager n'est pas bien vu de sa hiérarchie, il n'arrivera pas à ramener entre guillemets des tâches nouvelles à faire et des tâches intéressantes en fait... ».*

#### 4.6.10 ) Discussion :

A travers le sujet de l'évolution de la carrière, Emma évoque deux populations distinctes.

La première est celle de ses collègues de travail. Ses propos montrent une excellente connaissance des règles de fonctionnement interne mais aussi des ambitions de chacun. Ils montrent qu'Emma à chercher à connaître pour chaque collègue ses attentes et ses projets. Ils révèlent aussi une prise en compte de l'éthique en souhaitant ne pas mettre dans l'embarras ceux qui lui ont appris le métier.

La deuxième concerne sa vision de la hiérarchie. Elle a parfaitement compris comment fonctionne le groupe à son plus haut niveau et l'impact que peut avoir une mise en disgrâce du responsable. Elle sait quels sont les enjeux.

L'ensemble de ces éléments montre qu'Emma a pris le temps de se renseigner sur son environnement pour préparer son évolution de carrière. Mais le travail de renseignement ne s'arrête pas là et Emma a étendu celui-ci aux relations entre ses supérieurs. Nous pouvons penser qu'elle le fait dans le but de se protéger mais aussi de s'informer en vue d'une évolution de carrière qui la conduira à ce niveau.

#### 4.6.11 ) Conclusions :

A ce stade, deux Lois semblent avoir été mises en œuvre, les Lois 1 et 13.

La Loi 1 fait référence à la stratégie de la bipolarité, implique que l'environnement soit classifié en ami, neutre, ennemi. Dans une première lecture des propos d'Emma, nous pouvons penser que cette Loi s'applique. Mais nous constatons qu'à aucun moment, Emma ne classifie ses interlocuteurs. Elle effectue simplement un constat concernant les relations et si elle aborde la notion d'esprit de promo, elle ne parle jamais d'ennemi. La Loi 1 doit être rejetée.

La Loi 13 traite de la stratégie de renseignement. L'ensemble des propos d'Emma montre qu'à l'évidence, elle n'a pas cessé de se renseigner sur le monde qui l'entoure. Cela lui permet d'expliquer les conditions pour évoluer au sein du groupe mais aussi d'expliquer ses relations avec ses collègues et enfin de montrer l'importance des relations entre son manager et le N+1 de celui-ci.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 4.6.12 ) Eléments intéressants :

La position éthique d'Emma vis-à-vis de ses collègues qui l'ont formée : je ne vous laisserai pas dans l'embarras en quittant ce poste alors que vous êtes en sous-effectif.

#### 4.7 ) Emma / Loyauté / Utilisation d'informations :

##### 4.7.1 ) Présentation :

Au sein de son travail Emma peut prendre connaissance d'informations confidentielles. Le secret est de rigueur mais elle a pu observer des dérives.

#### 4.7.2 ) Première analyse :

Les informations confidentielles connues par Emma sont de deux ordres : des informations sur la marche du groupe et des informations sur des opérations ponctuelles concernant des cadres de haut niveau. Si les premières font l'objet d'un consensus sur le secret le plus absolu ; le secret des secondes, pour certains, peut servir de monnaie d'échange lors de discussion avec la hiérarchie.

#### 4.7.3 ) Les phrases-clés :

C'est d'abord une demande du manager :

*« ... c'est plutôt le manager qui a des attentes envers ses N – 1 ».*

Le travail conduit à être informé :

*« ... nous, en tant que service financier, on a accès à beaucoup de données ».*

*« ... forcément on voit passer des transactions ».*

Le travail est bordé :

*« ... on a (...) dans notre contrat (...) des autorisations (...) pour envoyer des fonds pour recevoir des fonds jusqu'à un certain niveau ».*

Mais il existe plusieurs types d'informations :

Les informations courantes qui sont totalement couvertes par le secret professionnel :

*« ... on connaît (...) tout ce qui concerne les futures opérations de financement de l'entreprise des missions de financement. Donc, (des) choses qui influent énormément sur le cours de l'action (...). Une information sur un départ de PDG, un départ de directeur, une démission de ci ou même un financement qu'on va mettre sur le marché qui pourrait en fait correspondre à un délit d'initié (...), toutes ces infos-là on lâche rien à qui que ce soit. Ça, c'est sûr et certain ».*

Les informations particulières :

*« ... on voit parfois passer des choses quand il y a des départs qui sont négociés. On fait des virements pour certaines personnes ».*

Le maintien du secret est une question de confiance traitée dès l'arrivée :

« ... quand on nous recrute, clairement on nous dit [que] c'est une confiance qu'on met en nous et que il faut savoir ne pas la trahir et que si toutefois on trahissait quelque chose, c'est terminé ».

Le prix du secret lorsque les informations concernent la hiérarchie :

« ... ta hiérarchie, je sais que c'est un moyen pour certains d'évoluer dans le groupe en faisant en quelque sorte un chantage ».

« ... ce n'est pas sorti à l'extérieur, mais, par contre, en interne, il y a des choses qui se savent, c'est des secrets de polichinelle en interne, mais certains savent mettre la pression en disant : « Voilà, si je sors, je n'ai pas de soucis. Sachez que ce que l'on a pu voir passer, ça (ne) restera (pas) lettre morte ». Mais après, (il) faut avoir envie d'exploiter ce genre d'arguments pour évoluer. Mais je sais que cela se fait, enfin ».

Moi : « Tu sais que tu as... ».

« Ah oui. Enfin, j'ai clairement des collègues (...) pour des raisons comme ça (...) des informations qui ont été utilisées ».

#### 4.7.4 ) Discussion :

Dans cette partie de l'entretien Emma aborde la question du secret des informations en faisant bien la distinction entre les informations liées à la vie financière du groupe et celles liées à la gestion des cas individuels. Dans tous les cas, elle exprime bien son attachement à garder la confiance qui lui a été accordée. Cela ne l'empêche pas d'observer que certains de ses collègues ont délibérément utilisé des informations liées à la gestion des cas individuels pour faire pression sur leurs supérieurs. Elle utilise pour cela le terme de chantage.

#### 4.7.5 ) Conclusions :

Le fait d'utiliser le chantage pour contraindre les supérieurs peut être assimilé à la création d'un sentiment de peur chez les supérieurs à l'idée que certaines informations soit dévoilées. Il s'agit ici d'une manipulation psychologique.

Cet état de fait est décrit dans la Loi 15.

L15-P-C	Loi 15 : Contrôlez la dynamique : la stratégie de la manipulation Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de prendre le contrôle psychologique de l'adversaire pour le manipuler.
---------	--

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 4.7.6 ) Eléments intéressants :

Ce n'est pas Emma qui a pratiqué la Loi 15, mais c'est ce qu'elle a observé. C'est une nouvelle qualification de l'intelligence économique interne.

Il pourra être intéressant d'utiliser cette vision pour interroger les personnes sur des pratiques de l'intelligence économique interne. Le fait d'être simple observateur permet au déclarant de ne pas se culpabiliser sur une pratique discutable.

## 5 ) Enzo :

### 5.1 ) Enzo / L'emploi et son environnement / Formation et emploi :

Dans ce premier extrait Enzo explique sa formation en DUT, son stage à Paris puis l'opportunité d'avoir un poste dans un IUT de province. Il explique aussi les raisons de ses choix qui sont d'ordre familial et géographique.

Il n'y a pas d'éléments intéressants notre travail. Nous classons cet extrait comme hors sujet.

### 5.2 ) Enzo / L'emploi et son environnement / Intégré en catégorie B :

#### 5.2.1 ) Présentation :

Quelques années après son admission dans un poste de contractuel, l'Etat décide de les intégrer dans la fonction publique.

#### 5.2.2 ) Première analyse :

Si l'intégration est parfaitement admise par Enzo, elle pose toutefois un problème important. En effet Enzo, qui s'est renseigné sur son nouveau statut, sait qu'il doit intégrer la catégorie A et ce ne sera pas le cas.

#### 5.2.3 ) Les phrases-clés :

Enzo obtient un poste et un statut correspondant à sa formation :

*« ... en 79 (...) j'ai eu mon poste de technicien, à l'époque, (...) contractuel type CNRS (...). J'avais un niveau d'emploi correspondant donc à mon niveau de formation ».*

Le statut des contractuels bascule vers la fonction publique :

*« ... 85 où (...) tous les contractuels type CNRS ont été intégrés dans la fonction publique ».*

Enzo connaît le niveau d'intégration auquel il peut prétendre :

*« ... moi avec un bac+2 et le niveau que j'avais en tant que contractuel type CNRS, je devais pouvoir intégrer tout de suite la catégorie A dans la fonction publique. C'est-à-dire un poste d'assistant ingénieur ».*

Le basculement traîne en longueur et ne correspond pas à ses attentes légitimes.



*« ... lors de l'intégration, y avait sans doute trop de monde à pouvoir intégrer des postes de haut niveau et pas assez d'argent au niveau de l'état, donc ça c'est fait au compte-gouttes, ce qui fait que j'ai été intégré au niveau de technicien et non pas au niveau d'assistant ingénieur. Donc je suis resté en catégorie B c'est-à-dire qu'en fait j'avais un niveau d'emploi correspondant à un niveau BAC et non pas à un niveau bac+2. J'avais quand même le salaire correspondant ».*

La seule solution était de passer les concours, ce qui aurait entraîné une mutation géographique et Enzo ne le souhaitait pas :

*« ... Si, j'avais le choix, j'aurais très bien pu effectivement passer (...) des concours de soit d'ingénieur soit d'assistant ingénieur (...). Mais avec une (...) mutation, géographique ».*

*« Ce qui à l'époque ne m'intéressait pas puisque bon, j'étais installé, j'avais ma vie de famille, j'avais mes enfants, j'avais voilà ! Mes activités extra-professionnelles étaient sur place, qui étaient nombreuses, (...), j'avais pas le souhait de toutes façons de quitter l'emploi (...) qui me plaisait, et ni de quitter la région. ... ».*

Nous revenons sur la décision de basculement :

*« ... c'était quelque chose qui était absolument pas ni modifiable ni attaquable » ?*

*« Non ».*

#### 5.2.4 ) Discussion :

Cet extrait fait apparaître deux éléments distincts. Le premier concerne l'intégration dans la fonction publique au niveau B, ce qui va avoir comme conséquence une quête d'Enzo pour être reconnu au niveau A. Le second porte sur la façon dont Enzo envisage sa vie : il est heureux dans son travail et sa vie privée et ne souhaite en aucun cas changer de région.

Même si il y a dans cet extrait des éléments qui vont expliquer la suite de l'entretien, cela ne relève pas de l'intelligence économique.

#### 5.2.5 ) Conclusions :

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

### 5.2.6 ) Eléments intéressants :

Enzo est un bon exemple de la force exercée par l'attachement à la vie familiale et aux activités extra-professionnelles.

### 5.3 ) Enzo / Développement de carrière / (S) Passage de la catégorie B à A :

#### 5.3.1 ) Présentation :

A l'issue de son intégration dans la fonction publique en catégorie B, Enzo cherche à obtenir la catégorie A qui correspond à son niveau de formation et d'emploi.

#### 5.3.2 ) Première analyse :

Pour changer de catégorie, Enzo doit d'abord attendre plusieurs années puis réaliser un dossier qui sera classé au niveau local puis national. Tout au long de ce parcours, nous sentons le poids de l'encadrement et des syndicats.

#### 5.3.3 ) Les phrases-clés :

Enzo explique les conditions à réunir pour pouvoir prétendre à un changement de catégorie :

*« ... huit ans d'ancienneté dans ma catégorie pour pouvoir prétendre, faire un dossier pour passer dans la catégorie supérieure. (...) j'ai commencé à faire mes premiers dossiers pour ce qu'on appelle (...) liste d'aptitudes pour les promotions au grade supérieur. Et avec un changement de corps, puisque on passait du corps des techniciens au corps des assistants ingénieurs ».*

Puis il décrit le processus :

*« ... évidemment y avait beaucoup de demandes. Et peu d'élus au niveau national (...) parce que c'était une proposition au niveau national. Avec (...) des classements locaux plus ensuite des commissions paritaires nationales. ... ».*

N'étant pas retenu, Enzo se retrouve dans une situation où il ne peut plus progresser sur le plan indiciaire :

*« Ce qui fait que bien des années plus tard j'étais arrivé déjà au bout du rouleau du point de vue de ma grille indiciaire au niveau du technicien et je ne passais toujours pas assistant ingénieur. Et je suis resté comme ça pendant 10 ans ».*

Mieux classé au niveau local, son dossier ne passe pas au niveau national avec une conséquence au troisième essai :

*« Plus de dix ans au plafond de ma catégorie ! Et là j'ai commencé à être classé premier sur l'université (...). Je n'ai pas eu ma promotion si tu veux au niveau national. Parce que je n'ai pas été classé au niveau national. Donc l'année suivante, j'ai été reclassé premier sur l'université de XXX, je n'ai toujours pas ma promotion au niveau national. Donc, comme j'avais eu deux fois la chance (...), j'ai été déclassé au niveau local ».*

Enzo finit par obtenir ce qu'il souhaitait :

*« Donc de numéro un je suis passé à numéro trois, il a fallu attendre que je repasse trois ans plus tard de nouveau numéro un (...) pour atteindre (...) ce que j'espérais avoir déjà en 1985... ».*

Il existe une inégalité flagrante aux yeux d'Enzo vis-à-vis de ses collègues :

*« Etant entendu que j'avais des collègues qui faisaient le même travail que moi qui avaient (...) eu la chance d'être intégrés assistants ingénieurs à l'époque, et qui avaient dans la foulée pu (...) être ingénieur d'étude. Donc y avait une différence de salaires tout à fait notable pour un travail identique ».*

Nous l'interrogeons sur la constitution du dossier et en particulier sur les informations dont il disposait pour réaliser un bon dossier :

*« ... au niveau syndical, de toute façon, on avait un syndicat pour nous aider ... ».*

*« De façon à ce que ça rentre dans le cadre, parce que (...) effectivement, comme ce sont des commissions paritaires nationales (...), les syndicats sont impliqués évidemment dans ces commissions nationales et eux savent comment là-haut ils veulent voir un dossier ... ».*

Enzo décrit ensuite la constitution du référentiel (sans intérêt pour notre travail). Nous demandons ensuite la confirmation de l'aide des syndicats :

Moi : *« Le syndicat t'a aidé à chaque fois à monter le dossier de la bonne manière pour qu'il soit pris en compte ».*

*« Voilà c'est ça quoi. Ouais ».*

Nous cherchons ensuite à savoir comment les informations relatives au dossier sont portées à sa connaissance :

Moi : *« Et lorsque tu sais que tu as été classé premier et ainsi de suite, qui est ce qui t'a informé » ?*

*« C'est l'administration locale (...) le résultat de la commission est publié complètement de façon transparente, heu sur l'université quoi ».*

Moi : *« ... parce que si tu veux, ça aurait pu être aussi les syndicats, qui faisant partie de la commission paritaire, te donnent l'information ».*

*« Bon on sait effectivement par le syndicat aussi. On peut savoir suivant si on rencontre quelqu'un (...) on dit : « tiens la commission a eu lieu hier, tiens au fait t'es classé premier » ».*

Nous abordons le cas des collègues dans la même situation :

*« ... dans mon département, (...) ça concerne qu'une personne. Là sur l'université, ça concernait plusieurs personnes, mais dans mon service si on peut dire, y a une personne qu'a fait les mêmes études que moi, qu'avait un an d'ancienneté de plus que moi, et qui a eu et qui a donc été intégré (...) assistant ingénieur et trois ans après (...) était placé ingénieur ».*

Nous interrogeons Enzo sur l'impact qu'a pu avoir cette différence de traitement :

Moi : *« ... il n'y a jamais eu de compétition entre vous » ?*

*« Non, elle, elle en était gênée elle, parce qu'en plus elle était responsable syndicale ».*

Enzo nous fait part alors de ce qu'il a observé sur la promotion de ses collègues syndiqués et nous raconte une anecdote.

*« Bon c'est vrai que c'est établi là aussi que quelque part à un moment donné, les gens qui avaient des responsabilités syndicales avaient plus de promotions que les autres ».*

Moi : *« Ça c'est quelque chose que tu as remarquée » ?*

*« ... Et qu'on m'a fait remarquer aussi parce que (...) à un moment donné [on m'a] proposé de prendre des responsabilités syndicales, que je n'ai pas souhaitées parce que (...) ce n'était pas mon truc. Et après coup, certaines personnes m'ont dit : « Ce n'est pas pour rien qu'on t'avait demandé de prendre des responsabilités syndicales ! » ».*

*« ... tous les gens que je connais, qui avaient des responsabilités syndicales, (...) sont aujourd'hui ingénieurs. Depuis longtemps ».*

*« Ce qui m'a donné le droit d'écrire des lettres (...) aux syndicats et de démissionner du syndicat (...) parce que j'ai dit ce que j'avais à dire mais j'ai jamais de réponse ».*

Nous demandons alors s'il a jaugé son entourage et distingué ses amis et ses ennemis. Devant sa réaction nous proposons le terme « ennemi au sens soft » et la réponse d'Enzo est claire.

Moi : *« ... Est-ce que tu peux dire que tu connais à ce moment-là qui sont tes amis et qui sont tes ennemis » ?*

*« On peut pas parler d'ennemis ... ».*

Moi : *« Au sens soft ».*

*« ... Oui tout à fait oui ».*

Moi : *« Qui peut t'aider ».*

*« Oui bien sûr tout à fait oui. Complètement oui, tout à fait oui ».*

Enzo explique ensuite le soutien reçu au niveau local (pas de phrases-clés) puis nous revenons à sa carrière :

*« J'arrive au bout, et j'arriverai (...) à la fin de l'année au bout de ma grille indiciaire assistant ingénieur. J'arriverai au bout de ma carrière ».*

#### 5.3.4 ) Discussion :

Dans cet extrait Enzo nous explique parfaitement la façon dont le système fonctionne. Si l'encadrement participe bien aux réunions locale et nationale, l'importance des syndicats est bien soulignée. Les phrases-clés relatives à l'avancement du personnel syndiqué sont un excellent exemple de l'influence des syndicats dans les commissions paritaires. Ce propos est aussi illustré par le refus d'Enzo de prendre des responsabilités et la réflexion qui lui est faite. Nous constatons aussi qu'il maîtrise parfaitement son environnement et est capable de le qualifier sous réserve de prendre le terme ennemi au sens soft.

#### 5.3.5 ) Conclusions :

La classification de son entourage par Enzo montre qu'il met en œuvre la stratégie de la polarité (Loi 1).

L1-P-C	Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité Dans le discours ou dans l'écrit : tout élément se rapportant à une classification de type ami, neutre, ennemi.
--------	---

Lorsque le syndicat aide Enzo à monter ses dossiers et lui fournit les renseignements utiles pour être le meilleur possible, celui-ci a effectué un travail de renseignement préalable pour connaître parfaitement la façon de constituer un excellent dossier. Ici Enzo observe la mise en œuvre de la Loi 13.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'information sur l'adversaire.
---------	--

Mais Enzo remarque aussi que les responsables syndicaux sont aussi ceux qui ont le meilleur avancement et Enzo l'apprend à ses dépens. Ceci conduit à examiner la Loi 27. Les syndicats travaillent, par nature, au profit de leurs adhérents. Cependant, là, nous constatons que leur carrière est meilleure que ceux qui ne sont pas responsables. Nous en concluons que d'une certaine façon, il donne l'illusion de travailler pour les adhérents mais qu'en réalité, ils travaillent d'abord pour eux.

L27-P-C	Loi 27 : Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance Tout élément montrant que les alliances évoluent en fonction des intérêts de celui qui les passe.
---------	--

Nous sommes dans une situation où l'intelligence économique interne est à la fois pratiquée (Loi 1) et observée (Loi 13 et Loi 27).

#### 5.3.6 ) Eléments intéressants :

La notion d'ennemi soft est intéressante car elle permet d'utiliser la Loi 1.

#### 5.4 ) Enzo / L'emploi et son environnement / Fonctionnement en interne :

##### 5.4.1 ) Présentation :

En abordant avec Enzo le fonctionnement de l'unité d'enseignement, un monde particulier nous apparaît.

#### 5.4.2 ) Première analyse :

La description donnée par Enzo de son environnement de travail et de ses règles de fonctionnement permet de mieux comprendre les relations entre les différents acteurs et la faiblesse de la chaîne hiérarchique.

#### 5.4.3 ) Les phrases-clés :

Enzo décrit la structure hiérarchique : directeur, chef de département (toujours un enseignant) puis les pôles au sein des départements. Il explique ensuite les relations hiérarchiques :

*« Donc moi je suis responsable donc du pôle XXX donc du département XXX. (...) dans ce pôle XXX y a plusieurs enseignants qui travaillent (...).qui assurent les cours (...) mais ça (...) me regarde pas parce que moi ce qui m'intéressait surtout ce sont les travaux pratiques. (...) on pourrait dire que les enseignants (...) sont aussi mes patrons en quelque sorte, mais bon ce n'était pas comme ça que ça marche (...) parce qu'y a pas de rapport hiérarchique en fait ».*

C'est le passage de compétence qui explique cette relation particulière :

*« ... lorsque l'enseignant arrive c'est la personne technique (...) qui va lui apprendre le métier (...) ou du moins la partie technique ».*

La nature des professions exercées jouent aussi un rôle important :

*« Parce que c'est des enseignants (...) y a pas de pyramide hiérarchique parfaitement établie. (...) oui elle existe sur le papier bien sûr parce que t'as un directeur t'as un chef de département, t'as le personnel ».*

Nous cherchons à qualifier cette façon de travailler et nous proposons quelques termes :

Moi : *« ... finalement vous travaillez presque en coopération ».*

*« Complètement, tout à fait. J'ai un travail complètement indépendant ... ».*

*(...)*

Moi : *« Vous travaillez en coopération ».*

*« Voilà. Tout à fait ».*

Nous cherchons à confirmer l'absence de points de frictions :

Moi : *« ... ça veut dire que (...) il ne peut pas y avoir de points de frictions » ?*

*« Globalement non, (...) enfin, sans frictions, oui ça dépend. Bon, y a des gens après (...), c'est des rapports humains et les choses se passent plus ou moins bien, moi j'ai jamais ce problème-là ».*

Le rythme d'activités est parfaitement connu :

*« ... c'est vrai qu'on travaille sur un planning annuel (...). Donc faut que ça tourne donc on programme puis voilà, à partir du moment où c'est programmé faut mettre en place faut acheter faut gérer le matériel etc. ».*

Nous revenons sur le mode de fonctionnement pour valider qu'il n'y a pas de points de frictions :

Moi : *« ... d'après ce que tu m'expliques, y a pas de compétition économique. ... ».*

*« Non. Non ».*

Moi : *« Parce que niveau argent, niveau salaire, niveau carrière, y a rien ».*

*« Non, non ».*

Moi : *« Chacun est indépendant ».*

*« Complètement tout à fait ».*

#### 5.4.4 ) Discussion :

Cet extrait est très intéressant car il est un excellent exemple d'un système où la compétence a pris le pas sur la hiérarchie. Le fait que chacun soit un expert dans son domaine au point où les enseignants qui intègrent l'unité sont formés sur le plan technique par le personnel qu'ils sont censés encadrer, conduit à une organisation de type coopérative où les seules frictions sont liées aux caractères des personnes.

Ensuite, le statut particulier des personnels, pour lesquels les enjeux de carrière sont nuls en raison des différents statuts, annihile la compétition économique et ne crée pas de situation d'intelligence économique interne. Ceci est à modérer avec l'extrait suivant.

#### 5.4.5 ) Conclusions :

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.



#### 5.4.6 ) Eléments intéressants :

C'est un excellent contre-exemple de la compétition économique.

#### 5.5 ) Enzo / L'emploi et son environnement / Répartition financière :

##### 5.5.1 ) Présentation :

Après réflexions, Enzo nous indique que le seul point de friction possible se situe lors de la discussion des budgets.

##### 5.5.2 ) Première analyse :

Les explications sur le déroulement de la réunion pour l'attribution des financements, en réalité la hiérarchisation des dossiers en vue de faire compléter les budgets par les partenaires, montre que la recherche de consensus permet de trouver une solution.

##### 5.5.3 ) Les phrases-clés :

Il existe un seul moment où des divergences peuvent apparaître :

*« ... les frictions qu'il peut y avoir c'est effectivement quand il y a la réunion de budget en début d'année ».*

Cette réunion est l'occasion pour chacun de défendre son besoin en financement :

*« ...si tu veux là chacun va effectivement (...) mettre en avant, si tu veux, l'importance ... [Par exemple], cet investissement va être obligatoire de par la formation que l'on assure (...) sachant très bien que (...) quelques fois c'est un peu exagéré ... ».*

Enzo explique ensuite que les coûts d'acquisitions et d'entretien sont difficilement supportables pour l'organisme de formation :

*« Y a des matériels qui coûtent très, très cher avec des coûts de maintenance et d'assistance technique énormes ... ».*

C'est la discussion qui résout le conflit potentiel :

*« ... c'est une réunion (...) où (...) tous les titulaires du département sont là donc après (...) c'est une concertation, ... ».*

Enzo explique que l'organisme n'est pas le seul à financer les projets :

« [Ce sont] des dossiers qui sont montés avec des subventions régionales, départementales ... ».

Nous posons la question d'un éventuel lobbying des chefs de service, la réponse est non (pas de phrases-clés). Enzo explique ensuite que pour l'université et les laboratoires de recherche, la situation est différente :

« [Les] universités (...) c'est complètement différent parce qu'effectivement y a, là par exemple, y a des recherches ou etc. donc y faut trouver de l'argent... et là par contre ».

Puis nous abordons la façon de régler les différends sur la répartition financière :

« Au bout d'un moment, y a un consensus qui se fait. D'une manière générale. On cède, quelqu'un cède. Bon (...) l'année prochaine ou dans deux ans, ou dans trois ans parce que le prochain plan ça sera dans trois ans (...). Du coup, là par contre c'est écrit. C'est-à-dire que (...) cette année on achète ça, (...), on a des chances d'être bien classés pour avoir des subventions (...), et on met (...), en numéro deux. Systématiquement ce truc-là sera premier automatiquement l'année prochaine ou dans deux ans ».

« On hiérarchise si tu veux de façon à éviter (...) les oubliettes, ... ».

« ... c'est acté ».

#### 5.5.4 ) Discussion :

La hiérarchisation des projets et le fait d'acter les décisions sont les deux principaux résultats de ces discussions. En partant du principe que le projet qui ne sera pas retenu l'année N sera prioritaire pour l'année N + 1, chaque participant sait que son besoin est pris en compte. Cette solution est viable car c'est une organisation stable dans le temps. Chacun autour de la table sait qu'il y sera encore dans les années qui viennent.

#### 5.5.5 ) Conclusions :

Cet extrait nous permet de comprendre un mode de gestion particulier des conflits possibles dans un environnement particulier.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

#### 5.5.6 ) Eléments intéressants :

C'est un excellent exemple de coopération dans un univers où les personnes se côtoient depuis très longtemps.

#### 5.6 ) Enzo / L'emploi et son environnement / Collègues :

Nous interrogeons Enzo sur la façon dont il vit sa relation avec ses collègues depuis tant d'années passées ensemble. Hormis le fait qu'il déclare que cela se passe très bien, il n'y a rien d'utile pour notre travail dans ses propos.

Nous classons cet extrait hors sujet.

#### 5.7 ) Enzo / Accessoires de rémunération / Sans objet :

Lorsque nous abordons ce thème, nous réalisons rapidement que celui-ci ne s'applique pas dans ce cas.

Nous classons cet extrait hors sujet.

#### 5.8 ) Enzo / Formation et développement des compétences / Suivre l'évolution technologique :

En interrogeant Enzo sur ce thème, nous comprenons que les formations reçues sont toutes liées à l'évolution des techniques en rapport avec ses compétences. De ce fait, il n'y a aucun élément utile pour notre travail.

Nous classons cet extrait hors sujet.

#### 5.9 ) Enzo / Développement de carrière / Choix de vie :

##### 5.9.1 ) Présentation :

Nous abordons avec Enzo une question délicate : pourquoi a-t-il fait le choix d'une carrière dans l'enseignement alors qu'on lui proposait un poste intéressant dans une autre région.

##### 5.9.2 ) Première analyse :

A travers les propos d'Enzo nous comprenons que le métier n'est qu'une partie de sa vie. Il maintient un équilibre entre sa vie professionnelle, sa vie de famille et ses activités extra-professionnelles.

### 5.9.3 ) Les phrases-clés :

Nous abordons cet extrait par une question sur le choix de rester dans la même ville pendant toute sa carrière :

*« Ça c'est un souhait personnel, c'est un choix personnel ».*

Nous essayons ensuite de connaître les raisons de ce choix en interrogeant Enzo sur le déroulement de carrière qu'il aurait pu avoir :

*« ... Je n'ai jamais privilégié la carrière si tu veux. J'avais la chance d'avoir un emploi qui [me] plaisait, ma femme était enseignante, (...). Si tu veux on avait un niveau de rémunération suffisant, on avait deux enfants, on avait plein d'activités (...) ça permettait effectivement d'avoir des responsabilités dans la vie extra-professionnelle, qui me tenaient à cœur ».*

Enzo nous donne son sentiment sur les promotions et revient sur le choix qu'il a fait à la fin de ses études de ne pas accepter un poste dans le privé pour rejoindre l'enseignement public :

*« ... Ce n'était pas la priorité. Voilà. Si [cela avait été] (...) la priorité, (...) j'aurais déjà (...) à la fin de mes études, j'aurais déjà pris le poste qu'on me proposait ... ».*

La conclusion d'Enzo est sans appel :

*« ... Donc voilà, c'est un choix de vie ».*

### 5.9.4 ) Discussion :

L'équilibre personnel d'Enzo repose sur les trois piliers que sont la vie professionnelle, la vie de famille et les activités extra-professionnelles. Même s'il est passionné par son métier, il a su faire un choix dès le début de sa vie professionnelle et ne l'a jamais regretté.

### 5.9.5 ) Conclusions :

A travers les propos d'Enzo, nous mesurons l'impact et l'importance des choix de vie.

Cet extrait n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

### 5.9.6 ) Éléments intéressants :

Cet exemple montre que pour certains, même s'ils en ont la possibilité, une belle carrière n'est pas la partie la plus importante de leur vie

5.10 ) Enzo / Loyauté / Non concerné :

L'organisation de l'établissement et les fonctions exercées par Enzo n'appellent aucun commentaire de sa part sur ce thème.

Nous classons cet extrait hors sujet.

## 6 ) Léa :

### 6.1 ) Léa / L'emploi et son environnement / Contrat implicite qui tourne court :

#### 6.1.1 ) Présentation :

Désirant se lancer dans le commerce Léa ouvre un traiteur. Comme elle démarre, elle propose à son cuisinier que sa rémunération soit plus faible que le marché du travail. En contrepartie, elle lui laissera la gestion de l'affaire lorsque celle-ci fonctionnera bien et ce dans un délai de un à deux ans.

#### 6.1.2 ) Première analyse :

La proposition de Léa est parfaitement claire. L'attitude du cuisinier à l'issue de la période d'essai conduit Léa à le licencier après une période de conflit.

#### 6.1.3 ) Les phrases-clés :

Léa explique la situation de départ :

*« ... on a ouvert un traiteur qui était sur XXX alors qu'on vivait à XXX donc ce que nous voulions c'était lancer l'affaire (...). J'avais engagé un cuisinier et moi je faisais tout ce qui est gestion et vente ».*

*« ... le salaire n'était pas assez élevé pour lui quand on l'a embauché, on était une jeune entreprise, on ne pouvait pas faire mieux ».*

Pour compenser le salaire trop bas, elle fait une proposition au cuisinier :

*« ... ce qui était prévu c'était qu'on lance l'affaire ensemble lui et moi et qu'une fois qu'elle serait très bien lancée et qu'elle gagnerait suffisamment d'argent, je me retirerais de la société (...) je ne serais plus que patron de la boîte et il aurait la gestion de l'entreprise et à la faire tourner au quotidien ».*

Un délai est fixé :

*« ... il ait la gestion de l'entreprise au bout d'un an ou deux ».*

Les éléments qui permettent à Léa d'évaluer la réussite sont connus :

*« ... s'il s'impliquait réellement dans son travail ».*

*« ... si il essayait d'innover, si il essayait vraiment (...) de faire vivre l'entreprise que ce soit en innovant dans ses recettes, en proposant des choses en... ».*

*« J'attendais une vraie implication de sa part ».*

Léa énonce les raisons de l'échec :

*« ... au bout de la période d'essai, il a commencé à ne pas supporter mes ordres ».*

*« ... il n'écoutait pas, arrivait en retard, il faisait n'importe quoi, il maltraitait des machines (...) il ne faisait vraiment aucune preuve d'implication (...) il n'était pas capable de gérer un commerce ».*

Elle donne la fin de l'expérience :

*« ... cela s'est fini par un licenciement ».*

Elle explique les conséquences :

*« ... suite à ça j'ai un manque total de confiance et envers les autres personnes pouvant intégrer l'entreprise et envers moi-même donc j'ai pris la gestion pour moi toute seule, j'ai appris à faire la cuisine et tout ce qui va avec ».*

#### 6.1.4 ) Discussion :

La mésaventure rapportée par Léa met en lumière une forme de contrat implicite. Celui-ci peut être bénéfique dans le cas où il aboutit ou dévastateur dans le cas contraire. Nous voyons ici que Léa perd confiance dans les autres et finira même par déposer le bilan (information recueillie hors entretien).

Nous constatons qu'au cours de cet épisode, Léa a défini les critères qu'elle souhaitait contrôler et en a effectué une surveillance.

#### 6.1.5 ) Conclusion :

L'analyse de cet extrait montre que des éléments intéressants, qui se retrouve dans l'intelligence économique, ont été mis en œuvre (contrôle, surveillance). Cependant, les éléments observés sont trop restreints pour retenir cet extrait.

Par contre, nous retenons le contexte de cet extrait et plus particulièrement le contrat implicite passé entre Léa et son cuisinier.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 6.1.6 ) Eléments intéressants :

C'est un exemple de contrat implicite dont la surveillance met en jeu des mécanismes de contrôle qui pourrait relever de l'intelligence économique interne.

#### 6.2 ) Léa / L'emploi et son environnement / En CDD recherche un poste :

##### 6.2.1 ) Présentation :

Léa effectue un remplacement en CDD comme assistante administrative. La personne remplacée est en congé maternité. Lors de l'entretien, les recruteurs lui font comprendre qu'il est fort probable que la personne ne reviendra pas.

Compte tenu de la situation, Léa a un doute et mène sa propre enquête sur la personne remplacée. Ayant conclu qu'elle ne pourrait que revenir, elle cherche un nouveau poste au sein de l'entreprise.

##### 6.2.2 ) Première analyse :

L'action se déroule en deux temps au sein de l'entreprise XXX. Dans un premier temps, Léa recherche des informations sur la personne remplacée et analyse sa situation. Ayant conclu, à l'inverse de ses recruteurs, au retour du titulaire du poste, elle recherche, sans succès, des informations sur un possible poste dans les autres services de l'entreprise.

##### 6.2.3 ) Les phrases-clés :

Une information est donnée lors de l'entretien d'embauche :

*« On m'a laissé entendre (...) que la personne que je remplaçais ne reviendrait pas (...) et que (...) j'aurai le poste... ».*

Léa cherche à vérifier cette information :

Moi : *« ... est-ce que tu as essayé de savoir si elle allait revenir » ?*

*« Oui, oui, j'ai essayé de me renseigner auprès de tous ceux qui la connaissent ».*

Elle analyse les renseignements obtenus :



*« ... j'ai fait une analyse moi-même (...) tout le monde me disait : de toute façon elle ne veut pas revenir ici cela ne lui plait pas (...) elle va se trouver autre chose (...). Sauf que quand je vois le marché à l'heure actuelle pour une assistante administrative et quand on sait que cela (fait) trois ans qu'elle ne travaille plus puisqu'elle est en congé parental, je ne me suis pas [fait] d'illusions, personne n'allait l'embaucher (...) donc forcément, elle allait être obligée (...) de revenir à son poste ».*

Léa entreprend de trouver un poste en interne :

*« A côté de ça, j'ai essayé de sonder les autres services pour voir si il y avait des besoins ».*

Elle cherche sans succès de l'information :

*« ... j'allais constamment à la pêche à l'information et personne ne voulait jamais me répondre ».*

Léa n'a pas réussi à savoir pourquoi elle n'arrivait pas à obtenir des informations sur les postes éventuels :

*Moi : « ... qu'est ce qui fait que l'info a été bloquée, est ce que tu le sais » ?*

*« Non ».*

#### 6.2.4 ) Discussion :

Les propos de Léa traduisent deux types de recherche d'information.

La première est liée à sa remplaçante. C'est une question très importante pour Léa car son avenir dans ce poste dépend de son retour. Léa explique bien que ces informations sont importantes pour lui permettre de nourrir son analyse.

La seconde est liée à une recherche de poste. Comprenant que la personne remplacée ne pourra que revenir, Léa entame alors une recherche d'informations sur un éventuel poste vacant ou en création. Sa recherche sera non seulement infructueuse mais elle ne sera pas bien accueillie, situation qu'elle n'est pas capable d'expliquer.

#### 6.2.5 ) Conclusions :

Léa a effectué des recherches de renseignements de manière organisée et cohérente avec le but qu'elle poursuivait. Ici, la Loi 13 a été utilisée.

L13-P-C	<p>Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement</p> <p>Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.</p>
---------	--

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 6.2.6 ) Eléments intéressants :

Dans le vocabulaire utilisé pour la Loi 13, il faut tempérer la notion d'ennemi. Il s'agit plutôt de collègues de travail, c'est-à-dire des personnes avec lesquelles les relations sont bonnes mais qui restent des concurrents potentiels.

#### 6.3 ) Léa / L'emploi et son environnement / Heures supplémentaires :

##### 6.3.1 ) Présentation :

Dans un premier temps Léa effectue, dans l'entreprise Bravo, des heures supplémentaires sans pouvoir les récupérer. Elle finit cependant par demander que ses heures supplémentaires soient prises en compte et rémunérées.

##### 6.3.2 ) Première analyse :

Dans un premier temps, Léa joue le jeu et effectue les heures supplémentaires sans contrepartie. Elle souhaite avoir une bonne image afin d'être soutenue dans sa recherche de poste. Quand elle comprend que sa situation ne changera pas et que personne ne pourra la soutenir, elle change d'attitude et demande la récupération des heures supplémentaires.

##### 6.3.3 ) Les phrases-clés :

Léa explique la gestion des heures supplémentaires :

*Moi : « ... les horaires c'était, si je repense à Bravo, les horaires c'était quelque (chose) de bloqué » ?*

*« C'était quelque chose de fixe mais très régulièrement on me demandait de rester plus tard (...) pour gérer les urgences ».*

*Moi : « ... est ce qu'il y avait des compensations » ?*

*« ... il fallait que je reste plus tard mais je n'avais même pas la possibilité de récupérer ».*

Elle évoque sa prise de conscience et sa réaction :

*« ... c'était du volontariat, jusqu'au jour où j'en ai eu marre et j'ai marqué sur papier toutes les heures sup que je faisais et je les ai présentées à ma chef de service pour signature et récupération ».*

Elle se souvient de la réaction de sa supérieure hiérarchique :

*« Elle a signé, mais à aucun moment, elle ne m'a dit : « mais pourquoi vous n'avez pas marqué les horaires que vous avez faits de telle date à telle date ? » Elle n'a pas voulu en savoir plus ».*

Pourquoi Léa a fait cette demande :

*« C'est à partir du moment où j'ai su enfin que je n'aurai pas (...) un poste que j'ai dit : « Bon de toute façon, voilà, c'est vraiment à fond perdu donc je, maintenant, les note et puis tant pis » ».*

*Moi « ... le déclic si je comprends bien, c'est [qu'] il n'y a pas de retour finalement pour les heures supplémentaires que tu fais. Donc à partir de ce moment-là, il n'y a pas de raison de continuer comme cela ».*

*« Voilà ».*

Léa généralise la vision de son engagement :

*« Plus on va être disponible, plus on va être flexible et plus on va satisfaire aux attentes des patrons et plus on se dit que l'on a de chances d'obtenir un poste derrière, soit dans le service, soit dans un autre service et que l'on nous fasse une publicité favorable. A partir du moment où l'on sait que de toute façon on n'aura rien, on ne voit pas l'intérêt de faire des efforts plus que ce qu'on ne devrait ».*

Mais Léa tempère son jugement en tenant compte de son caractère.

*Moi : « Si je résume la qualité de l'engagement dépend aussi de la qualité du soutien de tes chefs pour obtenir après un poste ».*

*« ... oui (...) (mais) je ne me suis pas impliquée dans le travail que dans l'optique d'obtenir un poste, c'est aussi dans mon tempérament de m'impliquer quoi qu'il arrive, maintenant je ne voulais pas que l'on abuse de ma gentillesse ».*

#### 6.3.4 ) Discussion :

Une première lecture des propos de Léa conduit à penser que sa demande de récupération des heures supplémentaires est simplement motivée par le fait qu'elle n'aura pas de poste à l'issue de son CDD. Mais, en y regardant de plus près et en lui suggérant que son engagement est intéressé, elle nous donne la vraie raison de sa demande : elle a eu le sentiment que l'on a abusé de sa gentillesse. Ce n'est pas une vengeance envers ses supérieurs qui ne la soutiennent pas dans sa recherche de poste, mais une contre-attaque en règle pour se faire respecter car elle a le sentiment de se faire exploiter.

Sur un plan pratique, Léa planifie sa contre-attaque. Elle note les heures supplémentaires et pose la question directement à sa supérieure qui évite l'affrontement en lui donnant ce qu'elle demande sans lui demander si sa liste est exhaustive.

#### 6.3.5 ) Conclusions :

Le déroulé de cet extrait conduit naturellement à mettre la Loi 9 en avant. Léa a effectué une contre-attaque car elle s'est sentie exploitée dans son travail, ce qui est une forme d'attaque personnelle. Le passage à l'acte est lié au moment où elle perçoit qu'elle n'aura pas de poste à l'issue de son CDD. Nous sentons bien qu'elle n'accepte plus alors de subir cette attaque et décide de réagir.

L9-P-C	Loi 9 : Renversez la tendance : la stratégie de la contre-attaque Dans le discours ou dans les écrits, tout élément qui permet de dire que l'action répond à une attaque et que celle-ci se base sur les faiblesses identifiées de l'adversaire.
--------	---

Il ne s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 6.3.6 ) Eléments intéressants :

Il est important de bien fouiller le contexte et les raisons mises en avant car elles peuvent masquer des raisons plus profondes.

#### 6.4 ) Léa / L'emploi et son environnement / Charge de travail :

##### 6.4.1 ) Présentation :

Au fil du temps, Léa découvre qu'il y a une différence entre ce qui lui a été présenté et la réalité du terrain. Elle reçoit des demandes de personnes hors de son champ d'action tel qu'il

avait été défini. Lorsqu'elle demande des précisions à ses supérieurs, ceux-ci lui expliquent que cela fait partie de ses attributions.

Léa est obligée de hiérarchiser ses tâches pour pouvoir gérer son temps et les demandes.

#### 6.4.2 ) Première analyse :

La dissimulation des tâches à accomplir lors de l'embauche et la façon de gérer cette situation modifie sérieusement la confiance que Léa place en ses supérieurs.

#### 6.4.3 ) Les phrases-clés :

Léa s'aperçoit que des tâches nouvelles lui sont demandées :

*« Les tâches à accomplir : tous les jours on m'en trouvait des nouvelles ».*

*« En fait quand je suis arrivée, on m'a dit tu devras travailler avec untel et untel, hors une tierce personne venait constamment me solliciter, me solliciter, et pour moi c'était pas mon travail ».*

Elle s'en inquiète auprès de ses supérieurs :

*« ... quand j'ai commencé à souligner ce fait (...), là on m'a répondu : « De toute façon tu n'as pas le choix » ».*

Léa éprouve alors un sentiment de trahison :

*« ... c'est là que je trouve qu'ils n'ont pas été honnêtes parce qu'ils auraient dû me prévenir dès le début. C'est au fur et à mesure que l'on m'a dit (...) il faut aussi que tu fasses ce genre de choses pour untel ».*

Une réponse est mise en place par la hiérarchisation des tâches :

Moi : *« ... tu as hiérarchisé ton travail » ?*

*« Voilà, j'ai été obligée de le faire parce que l'on me donnait tout en même temps. Donc il arrivait un moment, c'était, soit je mettais de limites, soit je me noyais ».*

#### 6.4.4 ) Discussion :

A travers cet extrait, Léa nous donne à comprendre comment la confiance peut être entamée par une dissimulation suivie d'une réponse cavalière au problème soulevé. Il est évident que ses supérieurs connaissaient la charge de travail liée à son poste et ne l'ont pas avertie.

Lorsqu'elle évoque ses difficultés, non seulement ils lui confirment cette charge supplémentaire mais en plus ne montrent pas d'empathie.

#### 6.4.5 ) Conclusions :

Cet extrait montre comment un sentiment de trahison peut naître lorsque les supérieurs pratiquent le mensonge et le manque d'empathie.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 6.4.6 ) Eléments intéressants :

/

#### 6.5 ) Léa / Accessoires de rémunération / Cuisinier traiteur :

Dans cet extrait, Léa explique comment elle avait organisé les vacances et la façon dont elle gérait les absences du cuisinier. Il ne présente pas d'intérêt pour le travail en cours.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 6.6 ) Léa / Accessoires de rémunération / Entreprise Bravo :

Il n'y avait aucun accessoire de rémunération auquel Léa aurait pu prétendre au sein de l'entreprise Bravo.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 6.7 ) Léa / Accessoires de rémunération / Cuisinier traiteur suite :

Léa revient sur le temps où elle gérait un traiteur. Elle explique qu'elle donnait les invendus au cuisinier. Ceci ne présente pas d'intérêt pour notre travail.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 6.8 ) Léa / Formation et développement des compétences / Cuisinier traiteur :

##### 6.8.1 ) Présentation :

Pour permettre au cuisinier d'exploiter les machines, Léa investit dans une formation de trois jours pour lui mais aussi pour elle.

#### 6.8.2 ) Première analyse :

Léa explique les raisons qui sous-tendent cette action de formation.

#### 6.8.3 ) Les phrases-clés :

Nous interrogeons Léa sur le pourquoi de cette formation :

Moi : « ... *est que toi tu avais des attentes de formation pour lui* ».

« *Oui, oui, j'avais besoin qu'il soit formé sur les machines* ».

Léa donne la durée de la formation :

« ... *un formateur est venu et l'a formé pendant trois jours* ».

« *J'ai été formée moi aussi* ».

Elle explique ensuite pourquoi elle a aussi suivi cette formation :

Moi : « ... *en fait tu t'es fait former pour être sûre que lui aussi une fois formé ferait bien les choses* ».

« *Non, je me suis formée pour pouvoir pallier son absence (...) [si] il était malade pendant une semaine que je ne me retrouve pas au dépourvu que je puisse faire moi-même la production* ».

« *En fait on était complémentaires, il fallait que l'on soit formés tous les deux (...) si jamais il avait un problème que moi, par exemple, je puisse lui venir en aide ...* ».

#### 6.8.4 ) Discussion :

Dans cet extrait Léa montre qu'elle considère le cuisinier comme un partenaire. Elle ne se forme pas pour le surveiller mais pour pouvoir l'aider ou le remplacer le cas échéant.

#### 6.8.5 ) Conclusions :

Cet extrait montre bien que lors de l'installation du traiteur, la confiance règne entre Léa et son cuisinier.

Cet extrait n'est pas lié à l'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 6.8.6 ) Eléments intéressants :

Cet effet de bord traite par effet miroir de la confiance.

#### 6.9 ) Léa / Formation et développement des compétences/ Entreprise Bravo :

Léa étant en CDD dans l'entreprise Bravo, elle indique qu'elle n'a bénéficié d'aucune formation même si elle était demandeuse.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 6.10 ) Léa / Développement de carrière / Demande cadre enseignement privé :

##### 6.10.1 ) Présentation :

Au cours de l'entretien, Léa m'apprend qu'elle a été surveillante dans un établissement privée. Elle m'explique qu'elle a postulé pour la formation de cadre de l'enseignement privé.

##### 6.10.2 ) Première analyse :

Lorsque Léa était surveillante, elle a tenté sans succès d'être admise en formation pour devenir cadre de l'enseignement privé. Ayant essuyé un refus de la part de son directeur, elle a cherché à en connaître les raisons.

##### 6.10.3 ) Les phrases-clés :

Léa a effectué une demande qui a été refusée :

*« (J'ai) fait une demande pour la formation de cadre de l'enseignement privé ».*

*« Elle m'a été refusée ».*

Elle explique la raison du refus :

Moi : *« ... est ce que tu as su pourquoi ... ».*

*« ... il y en avait d'autres qui avaient fait la demande (...) le directeur a dû faire un choix... ».*

Mais ce n'est pas la seule raison :

*« ... mais il y a aussi le fait qu'il a le droit de refuser les trois première fois et il (l') a fait à chacun, il refuse les trois premières fois et il accepte la quatrième parce qu'il n'a pas le choix ».*

Pourquoi Léa peut-elle être affirmative :



Moi : « ... tu l'as appris comment » ?

« Par rapport à mes autres collègues qui ont dû faire trois demandes avant d'être acceptées ».

Elle a effectué une recherche dans les textes de lois :

« ... je me suis un peu renseignée et je me suis rendu compte que la loi lui interdisait de refuser au bout de la quatrième fois, il était obligé d'accepter ».

#### 6.10.4 ) Discussion :

Devant le refus de son directeur, Léa ne se contente pas de l'argument du nombre de candidatures. Elle cherche les informations relatives à la procédure d'admission car elle a remarqué que seuls ceux qui postulaient pour la troisième fois étaient admis. C'est une recherche d'informations a posteriori mais dans le but de préparer la prochaine candidature même si nous savons aujourd'hui qu'elle choisira une autre voie.

#### 6.10.5 ) Conclusions :

Léa a mis en œuvre une recherche de renseignement. Ceci correspond à la Loi 13. Toutefois, il faut relativiser l'emploi de la Loi car le champ d'application est restreint.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 6.10.6 ) Éléments intéressants :

La mise en œuvre de la Loi 13 fait apparaître un champ d'application variable.

#### 6.11 ) Léa / L'emploi et son environnement / Surveillante :

Lorsque Léa explique qu'elle a été surveillante, nous revenons sur la thématique de l'emploi. Dans cet extrait, il n'y a aucun élément utile pour notre travail.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 6.12 ) Léa / Accessoires de rémunération / Surveillante :

A la suite de l'extrait précédent, nous revenons sur la période où elle était surveillante. Là aussi, ses propos ne révèlent rien d'intéressant pour notre travail.

Cet extrait est classé hors sujet.

### 6.13 ) Léa / Loyauté / Dilemme de surveillante :

#### 6.13.1 ) Présentation :

Dans ses fonctions de surveillante, Léa reçoit des confidences et des demandes d'ordre médical émanant d'élèves. Bien que les consignes du directeur soient d'orienter les élèves vers les infirmières, Léa n'obéit pas et gère directement ces situations.

#### 6.13.2 ) Première analyse :

A travers ses propos, Léa explique pourquoi elle n'applique pas les consignes de son directeur. Elle a remarqué que les infirmières ne savaient pas garder le secret médical. Elle sait que les élèves lui font confiance et pense qu'elle peut les aider. C'est une situation difficile pour Léa qui est partagée entre le fait que les infirmières ont des moyens plus importants et sa volonté de ne pas trahir la confiance des élèves.

#### 6.13.3 ) Les phrases-clés :

Léa décrit la demande des élèves :

*« ... on a des élèves qui viennent se confier à nous (...) nous disant (...) de la maltraitance de la part de leurs parents, de la maltraitance par rapport à leur professeurs, (...) des problèmes de santé graves ou des problèmes ... ».*

Puis elle explique son dilemme :

*« ... on se trouve nez à nez à des cas qui nous dépassent et d'un côté on ne doit pas divulguer l'information puisque l'élève nous fait confiance et d'un autre notre directeur nous demande que quand il y a un problème on en réfère aux infirmières (...) et c'est aux infirmières de prendre le relais ».*

Léa connaît son environnement :

*« ... les infirmières je les connaissais et je les savais pas du tout discrètes, je n'avais pas confiance en elles ... ».*

Elle évoque un cas de conscience :

*« ... les élèves auraient su que je les avais trahis et je ne voulais pas les trahir (...). J'avais le sentiment, (...) peut-être que c'était erroné, que j'étais des fois plus capable que les infirmières de les aider ».*

Mais Léa a des doutes sur le bien-fondé de sa décision :

*« ... après peut être qu'elles avaient plus de moyens matériels ».*

*« Pour savoir les orienter dans les bons centres etc. Pour faire des examens médicaux là, elles étaient peut être plus aptes ... ».*

Elle ne souhaite pas rompre le lien de confiance :

*« ... je savais qu'elles [les infirmières] ne tenaient pas leurs langues et je savais que les élèves après ne me feraient plus confiance et s'ils avaient d'autres problèmes et bien je ne pourrais pas leur venir en aide ».*

#### 6.13.4 ) Discussion :

A travers les propos de Léa, nous remarquons sa bonne connaissance de son environnement, résultat évident de l'attention qu'elle a portée aux personnes qui l'entourent. Mais, ce qui est le plus intéressant dans ses propos est sa vision de la confiance entre elle et les élèves. Elle nous fait partager la difficulté de ses choix pour des situations souvent difficiles.

#### 6.13.5 ) Conclusions :

Le dilemme évoqué par Léa contient des éléments de l'intelligence économique (connaissance de l'environnement, protection des élèves) mais ils ne sont pas suffisants pour que cette situation relève de l'intelligence économique.

Cette situation ne relève pas de l'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 6.13.6 ) Éléments intéressants :

Cet extrait illustre bien une vision de la confiance.

6.14 ) Léa / Loyauté / Entreprise Bravo test :

6.14.1 ) Présentation :

Au sein de l'entreprise Bravo, la supérieure de Léa lui confie des informations en lui demandant le secret le plus absolu.

6.14.2 ) Première analyse :

La supérieure de Léa lui confie régulièrement des informations confidentielles en lui demandant de ne jamais en faire état. Léa n'est pas toujours convaincue de la réalité du besoin de confidentialité mais respecte sa demande. Nous lui posons alors la question de savoir si elle pense avoir été testée et sa réponse est positive mais elle ne peut pas le prouver et ne condamne pas sa supérieure si elle a effectivement testé sa loyauté.

6.14.3 ) Les phrases-clés :

Léa explique la demande de secret :

*« On m'avait demandé de ne pas divulguer certaines informations (...) cela devait rester entre nous ... ».*

Un test a t'il été réalisé :

Moi : *« ... elle a jamais cherché à savoir si effectivement c'était bien resté entre vous deux » ?*

*« Peut-être mais je ne sais pas ».*

Moi : *« ... tu n'as jamais vu ... ».*

*« Non je ne l'ai jamais vu vérifier ».*

Mais Léa a un doute :

*« ... c'est bien le style à me donner une information que je pouvais diffuser en vrai, tout en me disant que je n'avais pas le droit pour voir si je l'avais vraiment divulguée ou pas »*

Moi : *« Et tu penses qu'elle a été capable de ça ».*

*« Oh oui j'en suis persuadée » !*

Mais Léa comprend qu'elle soit testée :

*« J'en suis persuadée mais (...) je peux comprendre aussi ».*

*« Parce [que] quand on ne connaît pas les gens, on ne peut pas leur faire confiance comme cela du jour au lendemain ... ».*

*« Je ne lui en voudrais pas si elle l'a fait ».*

Elle justifie sa position :

Moi : *« A la limite, tu trouves normal que l'on essaye de vérifier ... ».*

*« Oui si c'est pour le bien de l'entreprise, bien sûr ».*

#### 6.14.4 ) Discussion :

Dans cet extrait, Léa nous explique qu'elle partage des secrets avec sa supérieure. Elle n'est pas toujours convaincue du besoin de confidentialité mais joue le jeu. Lorsque nous l'interrogeons sur un possible test de sa loyauté, elle donne franchement son sentiment mais n'en a aucune preuve. Alors qu'elle pourrait être victime d'une manœuvre, elle approuve cette méthode en la justifiant par le bien de l'entreprise.

#### 6.14.5 ) Conclusions :

Cet extrait ne comporte pas d'éléments de l'intelligence économique interne. Son seul intérêt est la justification du test par Léa.

Cette situation ne relève pas de l'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 6.14.6 ) Eléments intéressants :

Cet extrait nous donne un exemple d'une action ni légale ni morale au sens du schéma de Verna. Pourtant Léa la comprend, l'approuve et la justifie.

## 7 ) Lucas :

### 7.1 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Contrat formel à dimension informel :

#### 7.1.1 ) Présentation :

L'entreprise de Lucas est en pleine évolution. Après une phase de croissance, elle fait face à une chute de l'activité. D'autre part un plan de réorganisation, impactant son entreprise mais aussi ses partenaires est en cours de déploiement. Un accord sur l'emploi se met en place au niveau de l'entreprise.

#### 7.1.2 ) Première analyse :

En expliquant l'accord passé et les limites de celui-ci, Lucas nous donne les différents motifs d'inquiétude des salariés et la façon dont la direction générale y répond.

#### 7.1.3 ) Les phrases-clés :

Il existe un accord formel :

*« ... aujourd'hui chez XXX on peut dire qu'on a eu un accord de réduction des coûts qui nous permet d'avoir la garantie de l'emploi jusqu'à fin 2014 ».*

C'est un accord formel mais à dimension morale :

*« ... c'est un accord écrit avec les syndicats, qui nous empêche de licencier, mais bon c'est moral quelque part, parce que si l'entreprise allait vraiment très mal on licencierait de toute manière ».*

Lucas exprime l'inquiétude des salariés :

*« ... on est dans une période où l'on supprime beaucoup de postes, les gens étant inquiets sur l'avenir de leur poste, même sachant qu'on a la garantie de l'emploi, quelque part on se dit, oui mais demain si mon poste est supprimé, qu'est-ce que je fais ... ».*

Le discours du management est clair :

*« ... la position du management est de dire, rendez-vous utile, (...) montrez vos compétences, et plus on verra que vous êtes utiles, compétents, et qu'on a besoin, de votre poste, de votre emploi dans l'organisation, plus il y aura de chances pour que le poste soit conservé tel qu'il est ... ».*

La cible est bien définie :

*« ... ça prouve, la nécessité du poste, (...) montrer aussi qu'on peut faire le boulot, tout en étant à XXX, et faire du bon boulot et gagner la confiance des interlocuteurs, (...) [pour éviter] un deuxième tour de table si les économies, les synergies ne sont pas suffisamment importantes au niveau du groupe ... ».*

Lucas donne son sentiment sur le discours tenu par le directeur financier :

*« ... personnellement je pense que c'est, c'était, le meilleur discours à tenir dans le contexte actuel. A terme je trouve que (...), ça laisse quand même pas énormément de perspective, mais ça donne quand même un sens au travail, motivation, et quelque part une sorte d'obligation de résultat ».*

Comment se traduit le sentiment d'inquiétude :

*« Ça s'est traduit tout simplement, XXX envoie son management de temps en temps vers les CE des différentes filiales pour faire des présentations donc, sur des réorganisations en interne et de là, il y a des tracts syndicaux, qui circulent pour dire que dans telle ou telle direction les services vont être, on va dire, regroupés et passés sous statut ».*

Lucas explique les divers statuts et les réorganisations en cours. Elles ne sont pas données en extrait car elles sont trop reconnaissables et l'anonymat ne serait plus préservé.

La réorganisation entraîne des convergences :

*« ... on a déjà vu des slides qui ont été présentés lors de la création de XXX on voyait qu'il y avait une convergence en fait de certaines activités ... ».*

Lucas donne un exemple de questionnement :

*« ... ils ont dit voilà deux postes à la finance, on ne savait pas qui c'était, donc les gens se sont demandés, c'est peut être mon poste, c'est peut-être le tien, avec tout, toutes les craintes qu'il peut y avoir ... ».*

Les départs sont assumés :

*« ... il faut savoir qu'aujourd'hui on a licencié personne. Tous les gens qui sont partis, ont signé en bas de la page, de leur bon vouloir, avec le chèque qui va bien et tout ce qui va bien ... ».*

Une activité qui est en croissance puis en décroissance :

*« On sort quand même d'une période de croissance forte où XXX jusqu'en 2007 avait des croissances, peut-être un petit peu moins en 2006-2007 mais pas loin de dix pour cent de croissance. On passe, sur une réduction d'activité de l'ordre de trente pour cent ... ».*

Il existe des situations difficiles :

*« ... quand les gens ils ont connu que du mieux et qu'on va vers le moins bien, il y a des gens qui ont 30 ans d'entreprise c'est hyper, hyper délicat ... ».*

Quels sont les critères de suppression de postes :

*« ... aujourd'hui, oui, il y a (...) ce contrat moral parce qu'on se dit, demain sur quels critères ils suppriment les postes ? (...) Il y a des critères, on va dire, organisationnels ; (...) ça doit être centralisé, (...) [historique] ; (...) cette personne-là, on l'avait gardé dans l'organisation parce que ça datait de l'ancienne direction, (...) par méconnaissance ; tiens ce poste-là n'existait pas il y a deux ans on faisait sans celui-là aussi on peut le supprimer, ou d'autre c'est lié à la baisse d'activité ... ».*

Mais la suppression est plus ou moins facile :

*« ... il faut savoir on a supprimé des postes il y avait une personne, il y a d'autres postes, on a supprimé un poste mais sur un groupe de cinq personnes. Il suffisait qu'il y ait un des cinq qui s'en aille et c'est bon. Quand tu supprimes un poste où il n'y a qu'une personne, on peut s'imaginer que quelque part, la personne est un peu visée ».*

#### 7.1.4 ) Discussion :

Au-delà de l'accord passé, c'est la description de l'état d'esprit qui est important ici. Nous avons d'un côté le management qui se sent moralement responsable de la situation et qui se pose des questions sur la façon de déterminer les postes à supprimer et de l'autre les salariés qui s'inquiètent de leur avenir lié étroitement à la bonne santé de l'entreprise.

#### 7.1.5 ) Conclusions :

Les propos de Lucas décrivent parfaitement une situation d'évolution où l'avenir de l'entreprise peut devenir un enjeu. Nous voyons clairement que des tensions se forment au niveau de l'emploi.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.



Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 7.1.6 ) Eléments intéressants :

L'accord passé est formel mais il a des impacts informels sur le plan moral en particulier.

#### 7.2 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Délai d'annonce des modifications :

##### 7.2.1 ) Présentation :

Poursuivant sur la réorganisation des postes, Lucas aborde la question de l'annonce des plans sociaux.

##### 7.2.2 ) Première analyse :

Les annonces liées aux réorganisations touchent de très près les salariés de l'entreprise. Nous avons vu clairement dans l'extrait précédent les enjeux. Dans cet extrait, Lucas évoque la façon de procéder et les délais de réalisation.

##### 7.2.3 ) Les phrases-clés :

Lucas décrit la méthode utilisée :

*« ... le CE a la primeur des informations. Dès le lendemain, c'est présenté aux équipes, ou bien des fois, ça attend la semaine suivante, mais c'est présenté assez rapidement ».*

Nous demandons des précisions sur l'information des salariés :

Moi : *« Et ils ont la même information que le CE » ?*

*« En général oui ».*

Nous cherchons à connaître la réaction des salariés :

Moi : *« ... est ce qu'ils se renseignent, (...) quel est le de type de comportement que tu as pu voir » ?*

*« (Grand blanc) ... En fait ça va très vite, on sait très rapidement. Le nombre de postes supprimés est annoncé ».*

C'est un processus rapide et cadré :

*« ... après il faut le faire passer au CE. Après, ça prend des fois quelques semaines, parce que le CE demande de revoir la copie et après on donne la cartographie des postes avec le*

*PDV (plan départ volontaire) qui va avec le PSE (plan sauvegarde de l'emploi) qui va avec ... ».*

*« Après, une fois que c'est annoncé au CE, on voit les postes qui sont supprimés, on le sait très rapidement ».*

#### 7.2.4 ) Discussion :

A travers les propos de Lucas, nous comprenons que la gestion du temps est un élément capital. Les équipes sont informées au plus tôt du nombre de postes touchés comme des modalités d'application (PSV, PSE). Nous sentons une volonté d'éviter que le personnel ait le temps de s'interroger sur le bien-fondé des décisions et soit tenté de remettre en cause l'ensemble des plans.

#### 7.2.5 ) Conclusions :

En gardant le secret des délibérations puis en annonçant rapidement les plans et les mesures associées, la direction agit avec rapidité. C'est une guerre éclair ayant pour objectif de garder la sérénité au sein de l'entreprise en empêchant les mouvements sociaux de se former.

Ici la Loi 14 a été mise en œuvre.

L14-P-C L14-S-C	Loi 14 : Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg Tout élément dans l'écrit ou le discours qui montre qu'une des deux parties est désorganisée suite à une action soudaine et ferme.
--------------------	--

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 7.2.6 ) Eléments intéressants :

Cet extrait est assez court en temps mais il est très caractéristique d'une Loi. Il montre aussi que les Lois peuvent être simplement observées par une tierce personne.

### 7.3 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Suppression de postes et impacts :

#### 7.3.1 ) Présentation :

Dans cet extrait Lucas décrit la perception des salariés vis-à-vis des suppressions de postes.

### 7.3.2 ) Première analyse :

A travers les propos de Lucas, nous voyons se dessiner différentes approches liées à la suppression des postes. Beaucoup de situations sont abordées et l'on passe de l'opportunité pour quitter l'entreprise au retour sous forme de consultant en passant par la chasse ou non d'un nouveau poste. Enfin les impressions de Lucas sur la démotivation éclairent les effets des réorganisations.

### 7.3.3 ) Les phrases-clés :

Les salariés sont lucides :

*« ... il y avait des postes, ça paraissait évident, comme XXX, eux même le savaient avant même que le CE le sache. D'autres, ça l'était moins ... ».*

Il y a une diversité de reclassements :

*« ... il y a eu des services, où il y a eu aucun problème, où les gens soit ont retrouvé, [soit] sont reclassés en interne et ce qui a permis par chaise musicale à d'autres qui voulaient partir ... ».*

Lucas observe un effet psychologique :

*« ... l'autre sujet, c'est faire la même chose avec moins. Bon, des fois c'est faire moins avec moins, mais les gens ont l'impression qu'ils font toujours autant. Enfin il y a beaucoup de choses psychologiques, là-dedans. Pour dire on était huit, on est plus que six, oui mais on avait X ALPHA on n'en a plus que Y (...) ce n'est pas facile mais les gens ne s'en rendent pas forcément compte non plus et la démotivation fait que il y a un peu aussi de déproductivité. Les gens, ils ont l'impression d'être débordés mais en fait c'est parce qu'ils n'ont pas la tête au boulot ».*

Il décrit ensuite la place de l'accompagnement du changement :

*« ... c'est tellement bordé au niveau juridique que la partie accompagnement du changement, (...) elle passe dans en second plan, voir dans un deuxième temps. C'est pour une raison simple, c'est difficile de faire intervenir des consultants dans une boîte qui fait partir un paquet de monde ».*

Il existe parfois des situations troubles :

*« Le pire c'est quand tu vois revenir ceux que l'on a fait partir ... ».*

« ... ça apporte peut être une valeur ajoutée de l'autre côté, mais tellement de démotivation de la part des autres qui disent, on a fait tous ces efforts pour les voir revenir payés rubis sur l'ongle via le consulting ... ».

Lucas observe des réactions différentes :

« ... ce que j'ai vu aussi, c'est quelqu'un qui n'avait plus de poste, (...) soit la DRH leur trouve des missions ponctuelles(...) une ou deux semaines pour s'occuper et puis pour faire avancer des dossiers, soit, ils se mettent à chercher eux même, mais le problème qu'on a eu , c'est que comme les personnes (...) bénéficiaient de la garantie de l'emploi, ils disaient moi après tout je n'ai demandé rien à personne, c'est à la DRH de me trouver un poste ».

#### 7.3.4 ) Discussion :

Cet extrait permet de bien comprendre la complexité de ce type de situation. Deux axes se dégagent de cet entretien, le premier concerne les impacts psychologiques qui accompagnent les réorganisations, le second, la façon dont les salariés réagissent et utilisent l'éventuelle opportunité qui leur est offerte

#### 7.3.5 ) Conclusions :

L'ensemble des éléments de cet extrait permet d'avoir une bonne approche des différentes situations qui sont créées par une réorganisation.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 7.3.6 ) Éléments intéressants :

Les conséquences psychologiques des réorganisations sont bien décrites.

### 7.4 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Retour sur une décision de suppression de poste :

#### 7.4.1 ) Présentation :

Dans cet extrait, Lucas explique le cas d'un salarié dont le poste est supprimé puis recréé.

#### 7.4.2 ) Première analyse :

En suivant le déroulement de l'action, nous voyons apparaître les raisons de la suppression du poste puis celles qui conduisent à le créer de nouveau.

### 7.4.3 ) Les phrases-clés :

Des postes supprimés sont recréés :

*« ... certains oui ça a marché parce qu'on a recréé leur poste d'une manière différente, parce qu'on s'est rendu compte qu'il y avait un trou dans la raquette, parce que on supprime leur poste alors qu'ils avaient bien du boulot (rire) un peu bizarre, mais bon ».*

Lucas donne un début d'explication :

*« ... il y a des personnes qui travaillent mais de manière très discrète donc si on les met pas un peu en avant pour dire, c'est monsieur untel qui a fait le boulot, si on oublie de les mettre en avant, (...) elles peuvent se faire complètement oublier dans l'organisation et se poser la question, pourquoi on en a besoin » ?*

Il nous explique la genèse d'un cas :

*« ... le problème sur cette personne-là, c'est que déjà le poste a été créé. Il n'existait pas avant, mais il faisait beaucoup de choses, de statistiques, il aidait beaucoup le responsable de production ... ».*

Le responsable défend mal le poste :

*« ... le responsable de production, lui, a mis en avant, juste le fait qu'il était présent en tant que coordinateur de l'équipe, genre, tu gardes l'équipe, tu vides le coordinateur et puis ça tourne ... ».*

Mais cette personne était utile :

*« ... il faisait plein de petites choses à côté, n'en parlait pas assez et [son chef] s'en est rendu compte après ... ».*

Son chef a dû se justifier :

*« ... il a dû ramer pour expliquer au directeur que le poste effectivement était très important dans le dispositif et qu'en plus la personne avait développé tout un faisceau de compétences ... ».*

Le salarié n'avait pas quitté son poste :

*« [La personne] est restée au poste et le poste de coordinateur s'est transformé en poste de manager ... ».*

#### 7.4.4 ) Discussion :

Les propos de Lucas montrent clairement que la distinction entre savoir-faire et faire savoir est très importante pour l'avenir des postes. Ils montrent aussi qu'une mauvaise appréciation par le responsable du travail fourni peut conduire à une décision qui peut mettre un service dans l'embarras.

#### 7.4.5 ) Conclusions :

Même si beaucoup d'éléments évoquent une situation d'intelligence économique interne, la situation et son évolution décrite par Lucas ne montrent aucun signe de l'emploi d'une stratégie pour que le poste soit de nouveau créé. Le responsable a simplement expliqué de manière différente et convaincante l'intérêt de ce poste au sein de l'organisation.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 7.4.6 ) Eléments intéressants :

Cet extrait montre comment une méconnaissance d'un poste peut entraîner une erreur d'appréciation.

### 7.5 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Origine des sources :

#### 7.5.1 ) Présentation :

Dans ce court extrait Lucas explique comment il appréhende les données fournies par son service.

#### 7.5.2 ) Première analyse :

Dans ces propos, Lucas exprime l'importance d'indiquer l'origine des données pour valoriser leur auteur. Il souhaite aussi savoir l'usage qui va en être fait car le calcul peut être différent selon l'utilisation qui en sera faite.

#### 7.5.3 ) Les phrases-clés :

Lucas a le sentiment d'être parfois exploité par les consultants :

*« ... moi je le dis souvent à des consultants avec qui je travaille, si vous nous demandez quelque chose, dites que ça vient de chez nous, c'est trop facile, après vous nous facturez, c'est bien gentil, il faut bien mettre (...) les origines des sources ... ».*

Les demandes nécessitent un travail de recherche et de mise en forme :

*« ... des fois, ça demande quand même un travail, de mettre en forme les données, de les compiler, d'aller les chercher dans les systèmes d'information ... ».*

Lucas donne un exemple avec le calcul d'heures :

*« ... je dis qu'il faut toujours faire attention. Le côté envoie moi les heures de XXX par XXX sur le mois d'avril moi j'aime bien savoir si c'est pour les questions XXX, si c'est par rapport à une paye sociale, si c'est par rapport à XXX, parce que suivant les heures il y a mille façons, mille heures différentes, tu as les heures de XXX, tu as les heures payées, les heures ... ».*

C'est une question intéressante :

*« ... qui est le destinataire final ? Tiens, envoie moi tel chiffre et lui renvoie à quelqu'un d'autre, où est l'intérêt. Ça c'est une question de contrôle de gestion ».*

#### 7.5.4 ) Discussion :

Le besoin de faire savoir l'origine de l'information et le destinataire final nous font penser à la Loi 30 portant sur les stratégies de communication.

L30-P-C/N	Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication
L30-S-C/N	Tout élément montrant qu'il existe un plan formel ou informel pour prendre le contrôle de l'esprit et le conduire à adopter des idées qui sont favorables à celui qui pratique cette stratégie.

Mais, dans l'esprit de Lucas, il ne s'agit pas de prendre le contrôle de l'esprit de ses interlocuteurs mais juste de leur rappeler son existence et l'utilité du travail qu'il fournit.

#### 7.5.5 ) Conclusions :

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 7.5.6 ) Éléments intéressants :

C'est un bon exemple de l'importance du faire savoir.

## 7.6 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Faire valoir ses compétences :

### 7.6.1 ) Présentation :

Lucas évoque le cas d'un salarié qui, après avoir exercé des responsabilités de plus en plus importantes, voit son poste supprimé à la suite d'une réorganisation. Utilisant ses compétences, il se rend utile et finit par se voir proposer un nouveau poste au sein de la nouvelle organisation.

### 7.6.2 ) Première analyse :

Ce salarié, alors que sa situation était difficile, a su rester positif et créer un nouveau poste.

### 7.6.3 ) Les phrases-clés :

Lucas décrit le parcours interne du salarié :

*« ... il a travaillé longtemps au « revenue management » et après il a pris le poste de responsable commercial (...). Quand XXX a été créé, le poste a été supprimé ».*

Une proposition inacceptable lui est faite :

*« ... on lui proposait, alors, [de] revenir au RM (revenu management), ce n'était pas possible, pour lui, c'était un retour en arrière, donc psychologiquement ça ne le faisait pas ... ».*

Il utilise ses compétences pour se rendre utile :

*« ...comme il avait fait beaucoup de développement sur Excel, (...), quand XXX a été créé, YYY avait besoin de chiffres, d'information, alors on lui demandait plein de trucs, alors que son poste était supprimé ... ».*

Il passe du savoir-faire au faire savoir :

*« ... à un moment donné, il a fini par les envoyer directement au PDG, au responsable commercial et, du coup, ils lui ont proposé un poste, mais en contrat XXX où il encadre deux choses : une partie des équipes commerciales (...) plus un manager pour prendre en charge les équipes qu'on appelle ... ».*

Lucas juge le bilan de son action :

*« ... du coup, il a gagné un poste avec beaucoup de responsabilités ... ».*



#### 7.6.4 ) Discussion :

Alors que la situation de ce salarié paraît compromise, il réussit à se rendre utile voire indispensable pour la nouvelle organisation. Dans un premier temps, la direction lui laisse le temps de se retourner en exploitant ses capacités informatiques. Il va ainsi effectuer de plus en plus de travaux dont les résultats sont importants pour l'organisation. Quand il va juger que son travail est devenu important et indispensable, il court-circuite ses supérieurs pour montrer à la direction ses capacités et l'importance de son travail. Il protège ainsi sa nouvelle activité. Cette action lui permet d'être reconnu et d'obtenir un nouveau poste à responsabilité.

#### 7.6.5 ) Conclusions :

Dans un premier temps, mis pour emploi au sein d'un service, il développe progressivement son champ d'action jusqu'à se rendre indispensable. Pendant toute cette montée en puissance, personne ne s'inquiète de l'importance que prend son action. Le dernier acte, l'envoi direct des résultats à la direction, est plus un acte de sauvegarde que de demande de reconnaissance.

Ici la Loi 29 a été utilisée.

L29-P-C	Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli Tout élément montrant que le champ d'action a augmenté sans éveiller la méfiance ou sans provoquer de réaction.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 7.6.6 ) Éléments intéressants :

Le territoire conquis par cet employé n'existait pas avant. Il est lié à la réorganisation.

#### 7.7 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Projection sur un nouveau poste :

##### 7.7.1 ) Présentation :

Ayant participé à des études importantes, Lucas estime que sa place n'est plus dans son ancien service. La réorganisation lui fournit l'opportunité de changer de poste.

##### 7.7.2 ) Première analyse :

Dans un premier temps, Lucas explique les raisons qui le conduisent à viser un nouveau poste. Il montre ensuite, par ses connaissances et son analyse des situations qu'il recherche toutes les informations qui peuvent être utiles à sa démarche.

### 7.7.3 ) Les phrases-clés :

Lucas exprime clairement ce qu'il souhaite :

*« ... ce que je voudrais, moi, de toute façon, c'est changer de poste, et former quelqu'un pour me remplacer ... ».*

Il a des raisons pour changer de poste :

*« ... ça fait sept ans et demi que je fais du contrôle de gestion de XXX, j'ai participé activement au plan d'économie, alors pas dans le choix des postes qui étaient supprimés, mais dans la valorisation ... ».*

Il a effectué un travail de haut niveau :

*« ... j'étais beaucoup investi là-dessus, donc j'ai donc travaillé en direct avec le DG XXX de l'époque, en direct avec la DRH, avec la DSI quand il y avait des calculs, un peu plus, des simulations de paye à faire, il fallait passer par la DSI, en direct j'avais XXX pour expliquer notre plan d'économie avec les syndicats, pour faire de la pédagogie, pour expliquer comment fonctionnaient nos coûts ».*

L'avenir ne peut pas être un poste moins intéressant :

*« Aujourd'hui, redescendre à faire des tableaux de bord et aller expliquer des écarts sur des congés payés tous les mois, tu as un peu de mal ».*

Il y a une modification des pratiques liées à la réorganisation :

*« ... il y a une organisation au niveau de XXX qui se crée, financière, avec une demande qu'il n'y avait pas avant où on veut savoir le petit truc du machin du pourquoi et souvent les écarts, c'est du comptable, (...) on n'avait pas trop dans notre culture d'aller embêter les comptables (...) nous on expliquait les coûts à l'année (...) et là il faut expliquer, tous les mois le machin, le truc ... ».*

Il y a une altération de la confiance :

*« ... on rentre de plus en plus (...) dans la tenue des comptes (...) c'est un manque de confiance quelque part de la maison-mère vis-à-vis des filiales d'aller regarder, et pourquoi j'ai un dépassement par rapport au budget, aux congés ... ».*

Lucas a le sentiment d'avoir évolué professionnellement :

*« ... il y a eu le plan d'économie, j'ai fait autre chose, je pense que j'ai pris une autre dimension, (...) mais ça c'est une problématique personnelle ».*

Il y a une vision directoriale :

*« ... le DG m'avait dit voilà, on va te prendre, on va supprimer un poste. Alors, il y a trois postes, directeur adjoint, le contrôle de gestion, le responsable de production (...) donc on garde un directeur adjoint et le contrôleur de gestion ... ».*

Lucas se projette sur un des postes

*« ... dans un premier temps, je trouvais dommage (...) ce poste de responsable de production était beaucoup plus accessible pour moi que devenir directeur adjoint ».*

La direction change d'avis :

*« ... ils ont préféré garder ce poste là et dire, maintenant on va faire un adjoint production au lieu de faire un poste de directeur adjoint ... ».*

Ce qui correspond mieux à la vision de Lucas :

*« ... j'ai postulé à ce poste, parce que moi dès le départ dans l'organisation, c'est bien là que je me voyais ».*

Mais le projet prend du retard :

*« ... ils ont mis un temps fou à mettre le poste de directeur adjoint ... ».*

Lucas se place sur le poste :

*« Finalement ils n'ont pas mis d'annonce sachant que ledit responsable production est là. Moi, j'avais dit mais rattachez moi quand même à la XXX, dans l'idée de prendre tout en faisant le contrôle de gestion, de prendre en compte les problématiques de la production, pour me préparer, entre guillemets, à postuler ... ».*

Les choses avancent doucement :

*« ... ils ont retardé le truc, vraiment en disant qu'ils étaient débordés à la RH (...) ils ont trainé jusqu'au mois de juin, et là ça y est je suis rattaché à la XXX ... ».*

Lucas pratique la veille :

*« ... je sais par mes discussions, le gars qui est responsable de production aujourd'hui qui part à 62 ans dans le cadre du plan de départ volontaire, il a dit à son chef que c'était moi le mieux placé pour son poste ».*

Et analyse la situation :

*« Mais bon lui, le directeur, (...) je pense qu'il a peur que je maîtrise bien les chiffres etc., il a peur que je le squeeze, en fait, que je le court-circuite, par moment, je pense que c'est ça, (...) il n'a pas de super relations avec la DRH, [et] ce que veut le DG c'est recaser les gens qui sont sans poste ».*

Lucas réfléchit sur la façon de voir de la direction :

*« ... il n'y a pas d'embauche externe de prévu et ils pensent qu'en interne personne n'est capable de faire le boulot que je fais aujourd'hui, personne ne sera candidat (...), donc peur de perdre un poste, de pas pouvoir occuper, même si je suis la personne la mieux placée. Donc du coup, il serait prêt à mettre quelqu'un comme adjoint, juste pour dire qu'il a un poste, mais (...) qui fait le boulot derrière » ?*

Il donne son avis :

*« ... qui fait ça ? C'est ceux qu'il a en dessous, quoi, donc là je ne suis plus d'accord, ça ne marchera pas ».*

Lucas doit avoir un entretien pour ce poste :

*« ... soit disant les dés ne sont pas pipés, mais je continue à penser que sur un coup de Trafalgar ce ne sera peut-être pas moi ... ».*

Il compte ses soutiens :

*« ... en soutien j'avais quand même l' [ancien] DG et j'avais XXX mais qui est décédée, donc je n'ai plus de mentor en interne ».*

#### 7.7.4 ) Discussion :

Dans la première partie de l'extrait, nous comprenons l'évolution professionnelle de Lucas et les raisons qui l'incitent à changer de poste.

Dans la deuxième partie, il montre par ses analyses qu'il sait rechercher et exploiter toutes les informations pour prendre ses décisions.

#### 7.7.5 ) Conclusions :

Dans cet extrait, il n'y a pas de manœuvre particulière pour conduire un adversaire à prendre une décision favorable. Par contre, il y a une recherche permanente du renseignement en vue de trouver une opportunité de poste et d'évaluer les chances de l'obtenir.

Ici c'est la Loi 13 qui est mise en œuvre.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

C'est une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 7.7.6 ) Eléments intéressants :

Il ne s'agit pas d'ennemis au sein propre mais plutôt de personnes pouvant s'opposer au projet.

#### 7.8 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Digression :

Dans cet extrait Lucas évoque le cas d'un dysfonctionnement lors de la réorganisation. Ceci ne présente pas d'intérêt pour notre travail.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 7.9 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Contrôle de l'information délivrée :

##### 7.9.1 ) Présentation :

Lucas revient sur la façon dont il contrôle l'information qu'il délivre.

##### 7.9.2 ) Première analyse :

Dans son travail quotidien, le contrôle de gestion est conduit à délivrer des chiffres. Compte tenu de l'emploi qui peut en être fait, il est important de connaître qui sont les destinataires.

##### 7.9.3 ) Les phrases-clés :

Lucas ayant indiqué qu'il demandait systématiquement qui était le destinataire des informations qu'il délivrait, nous cherchons à en connaître les raisons :

*Moi : « ... est ce que tu le fais beaucoup plus maintenant, parce que tu as mûri ou parce que la situation de l'entreprise fait que il vaut mieux être plus présent ... ».*

Il nous donne une première explication :

*« ... c'est d'abord par prudence parce que suivant les destinataires, voilà, si les chiffres sont comparés à d'autres, et que moi j'ai compris que la demande n'était pas assez précise, je demande de préciser, savoir le destinataire, pour savoir le contexte ... ».*

Puis il développe :

*« ... si on vient contester ces chiffres, c'est facile à dire ça vient du contrôle de gestion, j'essaie déjà de préciser la demande (...) pour éviter tous les débats, qu'il peut y avoir autour du chiffre, parce que, si tu, parles du chiffre, de la façon dont on a trouvé le chiffre, on ne parle pas du problème, ou du sujet, qu'on veut analyser (...) c'est par rigueur professionnelle. Après, je veux aussi que dans les présentations on sache aussi qui a bossé derrière ... ».*

Il existe aussi un besoin de se protéger :

*« Ça c'est (...) aussi de la protection, pour dire, attention les contrôleurs de gestion, ici ils servent à quelque chose ... ».*

Lucas indique une évolution des façons de faire :

*« ... ça c'est un peu plus nouveau ... ».*

Il existe une exception pour le marquage des données :

*« ... sauf quand c'est mon chef. Là le chef c'est normal (...), tu es dans l'équipe du contrôle de gestion ... ».*

Lucas souhaite conserver le bénéfice de son travail :

*« ... quand c'est un consultant qui te demande un chiffre, je ne voudrais pas qu'il (le commanditaire du consultant) aille s'imaginer que le consultant, il s'est tapé des trucs à la main et qu'il a sorti le chiffre tout seul ».*

Pourquoi Lucas applique-t-il cette protection :

*« Il y a effectivement le côté protection, montrer qu'il y a quelqu'un qui travaille derrière ».*

Cette politique a eu un effet tangible et important :

*« C'est sans doute pour ça que mon poste n'a pas été supprimé. Mais mon poste n'a pas été supprimé du fait que le DG m'utilisait beaucoup ... ».*

#### 7.9.4 ) Discussion :

Au fil de l'entretien Lucas explique que la validité des chiffres n'est pas le seul motif pour bien indiquer que les données ont été fournies par lui. Il y a aussi la question de pérennité de sa fonction. Il montre ainsi qu'il est utile et que son poste ne peut pas être supprimé.

#### 7.9.5 ) Conclusions :

Dans cet extrait, nous voyons bien l'importance du faire savoir, c'est dire de bien communiquer en montrant l'origine des informations. C'est une stratégie de communication et elle se rapproche de la Loi 30. Cependant, il n'y a pas de prise de contrôle de l'esprit.

L30-P-C/N	Loi 30 : Pénétrez les esprits : les stratégies de communication
L30-S-C/N	Tout élément montrant qu'il existe un plan formel ou informel pour prendre le contrôle de l'esprit et le conduire à adopter des idées qui sont favorables à celui qui pratique cette stratégie.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 7.9.6 ) Eléments intéressants :

La distance entre l'effet de bord et la mise en œuvre de la Loi 30 est ici très faible.

#### 7.10 ) Lucas / Accessoires de rémunération / Prime et augmentations :

Dans cet extrait, Lucas explique qu'il a touché une prime pour une mission particulière. Il évoque ensuite la façon dont les augmentations sont réalisées. Il n'y a pas d'éléments utiles pour le travail en cours.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 7.11 ) Lucas / Formation et développement des compétences / Compétences et carrière :

##### 7.11.1 ) Présentation :

Dans ce très court extrait, nous cherchons à relier l'acquisition de compétences et la carrière.

##### 7.11.2 ) Première analyse :

Il y a un lien entre les compétences acquises et les postes que vise Lucas.

#### 7.11.3 ) Les phrases-clés :

Lucas a acquis des compétences pour développer sa carrière :

Moi : « *Tu as fait un développement de compétence avec derrière, une vision de développement de carrière* ».

« *Oui, mais de manière informelle* ».

Moi : « *De manière informelle, mais tu l'as fait, et finalement tout ce que tu m'as raconté ça va dans ce sens-là* ».

« *Oui* ».

#### 7.11.4 ) Discussion :

L'extrait montre bien que Lucas a acquis ces compétences en vue d'accéder à un nouveau poste. Il insiste sur le fait que cela a été fait de manière informelle.

#### 7.11.5 ) Conclusions :

L'intérêt de cet extrait tient au lien qui existe entre acquisition de compétences et développement de carrière.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 7.11.6 ) Eléments intéressants :

Lucas souligne bien le côté informel de sa démarche.

#### 7.12 ) Lucas / L'emploi et son environnement / Répartition des rôles :

Dans cet extrait, Lucas évoque comment les différents contrôleurs de gestion se sont répartis les tâches. Ces éléments ne sont pas utiles pour le travail en cours.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 7.13 ) Lucas / Loyauté / Sentiments :

Revenant sur le travail fourni pour la réorganisation et ses espoirs d'obtenir un nouveau poste Lucas nous livre ses sentiments. Cet extrait ne contient pas d'éléments utiles pour notre travail.



Cet extrait est classé hors sujet.

## 8 ) Manon :

### 8.1 ) Manon / L'emploi et son environnement / Devenir référente :

#### 8.1.1 ) Présentation :

Manon est aide-soignante dans un établissement pour personnes âgées. La direction recherche des référentes pour la gestion du matériel (suivi, rangement). Cette tâche est proposée à Manon qui l'accepte et impose ses conditions : deux heures par semaine uniquement consacrées au travail de référente.

#### 8.1.2 ) Première analyse :

Manon se comporte déjà comme une référente mais les tâches d'aide-soignante et de référente ne sont pas dissociées. Elle veut disposer d'un volume horaire reconnu pour se consacrer exclusivement à la fonction de référente. Sa nomination formelle ne fait qu'entériner une situation existante en modifiant la façon dont elle exerce sa fonction. Ensuite, ayant connu une mésaventure avec le calcul des horaires de travail, elle discute avec sa hiérarchie sur la façon de décompter les heures en fonction des besoins.

La visite de la commission de sécurité joue un rôle majeur dans la mise en place des référentes, la direction souhaitant conserver ses habilitations.

#### 8.1.3 ) Les phrases-clés :

Manon décrit la situation initiale :

*« Quand je suis arrivée, je m'occupais un petit peu du matériel, plus ou moins à ranger les choses, et puis après il y a eu des référentes de mise en place ».*

L'encadrement lui fait une proposition :

*« ... on m'a proposée d'être référente mais c'était pas écrit... ».*

Elle pose ses conditions :

*« ... du coup j'ai demandé du temps... ».*

*« ... le deal... ».*

*« ... moi, je veux bien faire ça, mais je ne fais [pas] ça sur mon temps de travail. On a déjà beaucoup de boulot en tant que soignante ... et avec le boulot qu'on a, ce n'est pas possible. ».*

*Je faisais par-ci par-là, mais moi, il me faut du temps. Concrètement du temps pour faire que ça, vraiment me consacrer à ranger la maison de retraite ».*

*« ... on m'avait dit que l'on voulait des référents pour différentes choses et puis donc, déjà, on avait proposé mon nom. On a dit un peu Manon est d'accord, mais je n'ai pas dit que j'étais d'accord au départ et puis voilà, je vais réfléchir. Je n'ai pas réfléchi longtemps puisque je le faisais naturellement déjà ».*

Elle accepte :

*« ... je n'ai pas signé de papier. Ça a été vu avec notre infirmière coordinatrice et la direction, mon nom a été proposé et j'ai dit oui... ».*

*« ... c'est aussi pour ça que l'on a donné mon nom, mais après j'ai donné mes conditions, aussi, j'ai été voir la direction ».*

Elle explique la mise en œuvre :

*« J'ai demandé, on m'a dit ben faut voir avec celle qui s'occupe des plannings, tu rajoutes deux heures et tu marques quand c'est comme ça. Donc là aujourd'hui, après plus tard, ce ne sera pas systématique tout le temps, ce sera des périodes où il y a plus de choses à ranger où il y a plus de choses à faire. Là, c'est une période parce qu'il y a eu aussi la commission de sécurité qui est passée. Donc, il faut vraiment que l'établissement, il n'y a rien qui traîne ... ».*

Elle donne le facteur favorable pour sa nomination :

*« La commission de sécurité aussi est passée, donc ça a aidé aussi pour ranger un peu, pour faire le tri, pour dégager parce que cela faisait trois ans que l'on stockait des trucs ».*

Elle a exploité une opportunité :

*« ... c'était aussi l'occasion, mais il y avait besoin donc... »*

#### 8.1.4 ) Discussion.

Parmi les tâches exécutées par Manon dans le cadre de son travail, elle doit réaliser l'entretien, le suivi et le rangement du matériel. L'organisation de l'institution a intégré de manière informelle ce travail dans la fonction d'aide-soignante mais en comptant sur l'implication de chacun, ce qui n'est manifestement pas efficace. L'idée de mettre en place des référents existe mais rien n'est formalisé.

Manon veut que cette partie de son activité soit mieux définie et surtout qu'elle n'interfère pas avec ses tâches de soins. Elle considère que les deux activités sont incompatibles. Son besoin est de faire reconnaître cette spécificité et par voie de conséquence d'agrandir son périmètre professionnel.

L'analyse du déroulement de l'action fait apparaître une ligne directrice que Manon ne formalise pas comme un plan mais qui peut être considérée comme un plan sommaire. Son déroulement est le suivant :

- Manon s'occupe du matériel de manière informelle et se fait connaître comme intéressée par la fonction de référente. Elle sait que la majorité de ses collègues de travail se désintéresse de cette fonction.
- Elle attend la proposition qui ne peut lui échapper car elle est déjà, de fait, référente. Elle ne se manifeste pas comme volontaire car elle sait que sa hiérarchie sera plus encline à l'écouter si celle-ci est sous contrainte. La visite de la commission de sécurité constitue l'opportunité qu'elle attendait.
- Son nom est proposé par ses collègues de travail et son infirmière coordinatrice.
- Elle demande à réfléchir et pose ses conditions (deux heures consacrés uniquement à cette tâche).
- Elle obtient ce qu'elle souhaite avec un aménagement en fonction du besoin de ce type d'activité.

#### 8.1.5 ) Conclusions :

Manon a augmenté son périmètre d'actions et se distingue maintenant des autres aides-soignantes. Elle a aussi planifié de manière succincte son action pour protéger la qualité de son travail quotidien et attendu le bon moment pour agir.

Son champ d'action ayant augmenté et cette action ayant été effectuée en douceur, nous pouvons conclure que la stratégie du fait accompli (Loi 29) a été mise en œuvre.

L29-P-C	Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli Tout élément montrant que le champ d'action a augmenté sans éveiller la méfiance ou sans provoquer de réaction.
---------	---

De plus, une analyse plus approfondie fait apparaître que le fait rapporté peut relever a minima de deux lois de la guerre offensive qui n'ont pas été retenues en raison de difficultés dans la détermination des signatures. Il s'agit des Lois 20 et 21 :

- Loi 20 : Mettez votre adversaire en situation de faiblesse : la stratégie du fruit mûr
- Loi 21 : Négociez en avançant : la stratégie de la guerre diplomatique

Dans le cas de la Loi 20, Greene nous indique que cette stratégie est basée sur la guerre d'usure et l'art de la manœuvre. Dans le cas de Manon, nous remarquons que Manon utilise la venue de la commission de sécurité comme « élément de faiblesse » pour précipiter la décision de la hiérarchie.

Pour la Loi 21, nous remarquons que Manon s'est déjà placée comme référente de manière officieuse. Elle a déjà investi la fonction mais continue cependant à négocier les modalités.

Les Lois 20 et 21 semblent bien avoir été utilisées. Il faut cependant garder à l'esprit que l'utilisation porte sur un seul élément (argument de la commission Loi 20, investissement de la fonction Loi 21).

Nous retenons que la Loi 29 a été utilisée et que les Lois 20 et 21 ont été mises en œuvre, même si elles ne font pas partie des Lois retenues.

C'est une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 8.1.6 ) Eléments intéressants :

L'apparition des Lois 20 et 21 est particulièrement intéressante.

#### 8.2 ) Manon / L'emploi et son environnement / Transformation CDD en CDI :

##### 8.2.1 ) Présentation :

Manon a été embauchée en CDD et elle souhaite obtenir un CDI. Elle décrit sa façon de procéder pour comprendre le fonctionnement des contrats, puis explique comment elle partage ses connaissances en ayant parfaitement conscience que tout le monde ne le fait pas et que certains ne sont pas animés de bonnes intentions.

##### 8.2.2 ) Première analyse :

La description de la règle de passage entre CDD et CDI, comme celle pour l'augmentation du volume horaire de travail pour les temps partiels fait apparaître les éléments que recherche Manon pour savoir comment se positionner. En l'interrogeant sur son environnement humain, elle montre aussi qu'elle a une opinion très claire sur certains comportements.

### 8.2.3 ) Les phrases-clés :

Embauchée en CDD, elle passe en CDI

*« ... c'est aussi parce qu'il y a des postes qui se sont libérés ».*

*« ... il y a donc une collègue qui est partie en formation infirmière ».*

Elle décrit de la règle informelle :

*« Du coup, il y avait son poste à pourvoir. Mais c'est vrai qu'en fonction de ceux qui sont arrivés en fait, on fait un système. Les plus anciens d'abord récupèrent les CDI, si c'est des CDI ... ».*

Cette règle s'applique aussi au nombre d'heures :

*« ... pour les augmentations de temps, c'est le même principe. J'ai même un emplacement de temps parce que j'avais déjà demandé trois fois et que (...) les anciennes avaient déjà eu leur augmentation de temps. Donc c'était à mon tour, en fait, par rapport à l'ancienneté ».*

*« ... on fonctionne comme cela en fait ».*

Comment se transmet la règle informelle ?

*« ... j'ai été la chercher. Parce c'est moi qui ai fait des demandes, par exemple, pour le temps supplémentaire et c'est là que j'ai vu qu'il y a plusieurs personnes qui demandaient et j'ai vu que c'était les anciennes. Donc après, j'ai compris ce principe-là. Pareil pour le CDI, en fait, on était deux à postuler pour le CDI, on est arrivées en même temps, on était plus anciennes que les remplaçantes qui étaient en postes ».*

Je résume la règle :

Moi : *« (tu as) analysé la situation (...), et après tu savais comment il fallait procéder ».*

Manon : *« voilà ».*

Manon partage son savoir :

*« ... oui, j'informe mes collègues qui sont là. Justement, il y a une collègue qui veut du temps en plus. [Je lui ai dit] : envoie des CV, même si il n'y a pas de temps de postes qui se libèrent ».*

*« ... on fonctionne beaucoup comme cela. C'est vrai que là il y a une collègue je suis en train de dire : fais quand même envoie ta lettre à la direction. Moi j'ai été parce qu'on m'a pas dit, c'est moi qui ai été demandée ».*

Pourquoi Manon partage ses connaissances :

*« ... parce que je suis comme ça en fait. Je sais qu'il y en a plein, même au boulot, je vois qu'il y en a plein qui ne fonctionnent pas comme cela. Moi je suis comme cela parce moi j'ai galéré et c'est ch... en fait, donc je préfère, je préfère aider. Chez moi, c'est ma nature ».*

*« ... mon boulot, je le fais pour aider donc moi ayant un peu galéré pour, pour me débrouiller (...). De manière générale, dans la vie je trouve cela appréciable. Enfin, j'aurais apprécié que quelqu'un me donne des infos ».*

Elle diffuse l'information lorsqu'on la lui demande :

*« ... c'est sûr que c'est une amie à moi, mais quelqu'un d'autre m'en parlerait, je lui dirais aussi : fais ta lettre et voilà, c'est parce qu'elle m'en parle. (...) au moment où on va m'en parler, ben tiens je voudrais bien que l'on augmente mon temps, ah ben, je dis comment faire, je sais comment le faire. Après si on reparle de ça, je dirais aussi la même chose à quelqu'un d'autre, il n'y a aucun problème ».*

Manon est consciente que certains transmettent leur savoir par intérêt :

*« ... après oui, il y en a, ça se fait peut-être par intérêt parce que voilà. Mais moi je m'en fous ».*

Moi : *« mais toi tu es consciente que certains peuvent le faire par intérêt ».*

Manon : *« oh oui ».*

Moi : *« Oui parce que ça aussi tu le vis ou pas en terme d'emploi que certains font des choses par intérêt pour leur propre emploi ou pas ».*

Manon : *« Après (...) c'est pas franc direct visible, quoi ».*

Manon ne veut pas s'occuper de ce que font les autres ; elle fait ce qu'elle pense être bien et les autres font ce qu'ils veulent à condition que cela ne la perturbe pas.

*« ... après je ne sais. Moi je ne m'occupe pas, enfin, trop de ce que font les autres, elles font si elles veulent. Après moi je m'en, enfin, c'est leurs problèmes, quoi ».*

*« ... après si elles veulent faire, faire, faire bien, tout ça, elles le font mais moi je fais mon boulot et c'est tout ».*

*« ... mais par contre si c'est pas bien non plus, je vais le dire ».*

Moi : *« Tu vas plutôt aller dans le sens où quand ça ne va pas (...) tu vas dire les choses ».*

Manon : *« Plutôt oui, ah oui, oui ».*

*« ... je suis plutôt la râleuse de service ».*

#### 8.2.4 ) Discussion :

Manon est dans une situation stable mais non pérenne. L'augmentation de son volume horaire et la transformation de son CDD en CDI lui offrira la stabilité. Or, son employeur n'a pas publié le « mode d'emploi ». Manon va donc chercher à savoir comment procéder.

Une fois qu'elle a compris, elle n'hésite pas à partager son savoir en expliquant qu'elle souhaite aider ceux qui l'entourent. Ceci est d'autant plus remarquable qu'elle sait parfaitement que certaines aides-soignantes transmettent leur savoir par intérêt et donc, sous-entendu, non par altruisme. Elle indique aussi que cela n'est pas toujours « franc, direct, visible ».

Manon finit en expliquant qu'elle ne s'occupe pas de la qualité du travail des autres tant que cela n'a pas d'impacts sur le sien ou plus globalement le fonctionnement de l'établissement.

Par son comportement, Manon indique clairement qu'elle a une démarche active pour rechercher les éléments qui lui permettront d'obtenir ce qu'elle souhaite. Ceux-ci ont bien un impact économique sur sa situation car l'augmentation du volume horaire ou le passage de CDD en CDI sont des améliorations incontestables de sa situation.

De façon détournée, mais suffisamment claire, Manon indique qu'elle observe ses collègues de travail et les classe, de manière inconsciente, en fonction des motivations à partager l'information ou la qualité de leur travail.

#### 8.2.5 ) Conclusions :

A travers son interview Manon montre qu'elle sait rechercher du renseignement en allant directement à la source et qu'elle sait aussi partager ses informations.



Même si elle ne souhaite pas interférer sur le travail de ses collègues et leurs comportements, elle sait parfaitement que certaines pensent d'abord à leurs propres intérêts.

La synthèse des éléments fait apparaître une recherche d'informations qui correspond à une stratégie de renseignement (Loi 13).et une classification de son environnement que l'on retrouve dans la stratégie de la polarité (Loi 1).

L1-P-C	Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité Dans le discours ou dans l'écrit : tout élément se rapportant à une classification de type ami, neutre, ennemi.
L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.

C'est une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 8.2.6 ) Eléments intéressants :

Dans cet extrait, deux lois sont mises en œuvre.

#### 8.3 ) Manon / Accessoires de rémunération / Gestion des heures supplémentaires :

##### 8.3.1 ) Présentation :

Comme dans toute organisation de ce type, le personnel effectue des heures supplémentaires pour pallier les défections. Dans cet extrait Manon explique les différents problèmes qu'elle a rencontrés et sa vision de la gestion des heures supplémentaires.

##### 8.3.2 ) Première analyse :

Ne connaissant pas la façon dont les heures sont gérées, Manon accumule des heures et imagine qu'elles seront payées. Or, ce n'est pas la règle et Manon se retrouve avec beaucoup d'heures à récupérer. De plus ayant été absente pendant une longue période, elle ne souhaite pas resté inactive.

##### 8.3.3 ) Les phrases-clés :

Manon explique sa mésaventure :

*« Je me suis pris la tête l'année dernière et l'année d'avant pour des heures supplémentaires (...) j'étais à cent cinquante heures supplémentaires ou cent trente ».*

Elle donne son explication de la méprise :

*« ... je pensais que c'était payé (...) et en fait non il fallait les récupérer ... ».*

Cette situation arrive dans un contexte particulier :

*« ... c'était l'année où je me suis fait opérer (...) j'étais déjà la moitié de l'année pas là (et) il fallait en plus que je récupère mes cent cinquante, cent trente heures ».*

Manon souhaite travailler plutôt que de rester à la maison :

*« ... je voulais quand même me les faire payer. Ça m'énervait d'avoir autant d'heures et je ne voulais pas les caser sur des semaines de récup déjà que je n'étais pas là, à un moment la maison c'est c..., quand on aime bien le boulot ».*

Elle questionne sa hiérarchie :

*« ... je me suis un peu bataillée puisque j'ai demandé comment cela se passait autour [de moi] et en fait, non, on m'a dit en fait qu'il fallait les récupérer, qu'il fallait les poser ... ».*

Manon a tiré les leçons de sa mésaventure :

*« ... maintenant je ne fais plus de surplus. Je pars à l'heure ».*

*« ... si j'ai des (heures supplémentaires) je vais poser quelques récus mais je fais gaffe maintenant (...) à ne pas déborder et puis à finir, quand c'est fini c'est fini ».*

Il existe un système de roulement :

*« ... par exemple moi c'est un mois où je travaille beaucoup et le mois prochain je travaillerai moins parce que suivant le roulement ... ».*

Le planning est géré :

*« ... c'est donc celle qui s'occupe des plannings qui va répartir les heures ».*

*« Du coup elle nous contrôle et si elle voit qu'il y a trop, elle nous dit de prendre quelques récus pour le quota d'heures ... ».*

Manon n'a pas reçu d'informations sur le fonctionnement lors de son arrivée :

*Moi : « Le système des heures supplémentaires ça n'a pas été expliqué au départ ».*

*« Non, non du tout ».*

La modification du nombre d'heures à effectuer présente quelques défauts :

*« ... sinon on m'a ajouté dix pour cent aussi mais il y a un bug parce qu'on m'a rajouté dix pour cent mais on ne m'a pas rajouté de journée de travail dans mon roulement ».*

La hiérarchie propose une solution :

*« ... le problème c'est que si on change le planning de tout le monde pour caser tes jours(...) soit tu fais un weekend en plus, (soit) un jour sur un weekend en plus et ton lundi de la semaine de repos ... ».*

Manon exprime son sentiment vis-à-vis de sa hiérarchie :

*« Ils se sont un peu embrouillé les pinceaux pour le coup, parce que voilà c'est la direction qui m'a dit oui, oui on vous accorde les dix pour cent et derrière il n'y a pas eu de suivi ».*

#### 8.3.4 ) Discussion :

Cet extrait aborde deux problèmes distincts de gestion d'heures supplémentaires. Ce sujet simple qui peut paraître futile prend une grande place dans la vie de Manon car il conditionne son rythme de vie.

L'accumulation des heures supplémentaires alors que Manon pense qu'elles seront payées, conduit Manon à adopter une conduite plus rigide sur les horaires. Il est à noter que la façon de gérer les heures supplémentaires n'a pas été expliquée dès le départ à Manon, le contraire aurait permis à Manon de mieux gérer son temps et de ne pas arriver à cette situation de frustration.

En deuxième lieu, la non-transmission de l'augmentation de son volume horaire par la direction discrédite encore la façon dont cet établissement gère ses décisions. C'est encore Manon qui est amenée à faire un choix contraint pour éviter que tous les plannings soient bouleversés.

#### 8.3.5 ) Conclusions :

A l'issue de ces deux épisodes, la confiance de Manon envers les équipes dirigeantes ne peut être que réduite. Le manque d'information et la non-transmission de décision génèrent un sentiment de non confiance dans la façon de gérer.

Cet extrait permet aussi de comprendre pourquoi Manon a discuté avec sa direction la façon de décompter ses heures de référentes.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 8.3.6 ) Eléments intéressants :

C'est un exemple des sujets qui conduisent à la perte de confiance dans la façon dont la direction et les services gèrent une entité.

#### 8.4 ) Manon / Accessoires de rémunération / Comité d'Entreprise :

##### 8.4.1 ) Présentation :

Dans cet extrait Manon explique comment, grâce à la démarche qualité, elle a connu l'existence du comité d'entreprise (CE). Elle s'exprime aussi sur son implication et sa volonté de faire changer les choses.

##### 8.4.2 ) Première analyse :

Manon montre à travers ses propos une force de caractère peu commune. Elle s'implique pour rechercher les informations utiles et corriger ce qui doit l'être.

##### 8.4.3 ) Les phrases-clés :

Comment Manon a connu l'existence du CE :

*« J'ai su parce que du coup, moi, je me suis intéressée (...) je fais partie de la démarche qualité (...) enfin on s'est plus impliqué ».*

Elle possède une volonté de s'informer et de changer les choses :

*« ... il y a plein de choses qu'on a corrigé mais (...) parce je suis allée les chercher mais que eux ne savent pas. En fait, si on veut s'intéresser, on s'intéresse, si quelqu'un ne veut pas s'intéresser et venir juste faire son boulot ... ».*

##### 8.4.4 ) Discussion :

Le seul élément qui se rapporte à l'intelligence économique dans ses propos est le regard qu'elle porte sur l'implication de ses collègues de travail. Elle montre qu'elle les a observés et sait parfaitement qui s'investit pour le bien commun.

#### 8.4.5 ) Conclusions :

Ce court extrait rend bien compte de la capacité de Manon à comprendre son environnement et sa volonté de faire bouger les choses.

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 8.4.6 ) Éléments intéressants :

Le jugement de Manon sur la façon de s'impliquer de ces collègues est intéressant.

#### 8.5 ) Manon / L'emploi et son environnement / Menaces de grève :

##### 8.5.1 ) Présentation :

Dans ce long extrait, Manon nous explique comment, avec ses collègues, elles ont réussi à obtenir des améliorations notables de leurs conditions de travail.

##### 8.5.2 ) Première analyse :

En abordant avec Manon la question du CE, elle nous explique que celui-ci ne fournit pas seulement des avantages matériels. Il est aussi capable de soutenir une action revendicative.

Elle décrit alors la dérive observée au niveau des pathologies des personnes qui sont admises, notamment psychiatriques, et des risques encourus. Cet état de fait associé à d'autres problèmes, provoque un sentiment d'exaspération.

Il en découle une menace de grève parfaitement conduite qui aboutira à un échange de lettres entre le personnel et la direction. Cette dernière prendra en compte les revendications et entreprendra les actions correctrices nécessaires.

##### 8.5.3 ) Les phrases-clés :

Le CE est une source d'information simple :

*« ... c'est bien de savoir, par exemple, acheter des tickets de cinéma si on peut avoir des avantages, ce qui est mis en place ».*

Le CE est aussi une source d'information plus complexe :

*« ... après si il y a d'autres problèmes là comme il y a eu la grève, savoir à quoi on a droit, jusqu'où ils peuvent aller ».*

Manon est intéressée par ces informations :

*« ... c'est vrai que cela m'a beaucoup intéressée (...) Comment ça s'organise une grève, on a eu des réunions, en fait, pour nous expliquer plein de choses par rapport à la grève. Justement, le CE, le rôle, qu'est-ce qui font eux, qu'est-ce qu'ils ont fait, les lettres qu'ils envoient ... ».*

Manon développe les éléments fournis par le CE :

*« Il y a les deux côtés. Il y a un côté par rapport à mon boulot : moi, qu'est-ce que j'ai droit ? Qu'est-ce que j'ai pas droit et comment je peux me défendre entre guillemets jusqu'où on peut aller, jusqu'où la direction peut aller, enfin ce qui peut être mis en place (...) côté boulot. On a dû boulot, ça va, mais comment se le coter parce que on est entre guillemets souvent en bas de l'échelle. Il y a l'infirmière, il y a le médecin, il y a au-dessus, il y a plein de monde et c'est vrai on en voit, on s'entraide en tout. Donc c'est bien si on peut savoir qu'elle est les choses qu'on peut utiliser ».*

Il existe un besoin d'exprimer ses difficultés :

*« ... vous aide-soignant, vous allez faire un peu le sale boulot et puis si vous (n') êtes pas content c'est pareil quoi. On a envie de dire non, on a des choses ».*

C'est un moteur pour interroger le CE :

Moi : *« C'est ça qui t'a poussée » ?*

*« Voilà ».*

*« A aller voir, me renseigner auprès du CE, voir comment cela se passe ».*

Manon explique le motif de la grève :

*« On tirait sur la corde ».*

Le suivi de l'action :

Moi : *« ... est-ce que vous avez suivi l'activité de la direction vis-à-vis de la grève ... ».*

*« Oui, on a beaucoup suivi parce que l'on envoyait des lettres à la direction où on demandait justement à la direction de s'impliquer (...). Le directeur (...) on demandait à ce qu'il parte parce qu'il était incompétent, l'infirmière coordinatrice qui ne faisait pas bien son boulot ».*

*qu'elle s'y mette un peu (...). En fait, on s'autogérait, on avait une infirmière coordinatrice et un directeur mais on s'autogérait ».*

Les vraies raisons de la grève ; la fin de l'autogestion :

*« ... s'autogérer c'est bien, mais ça va un temps, mais il faut un cadre, il faut que les choses soient posées parce que chacun faisait ce qu'il voulait ».*

Les vraies raisons de la grève ; des patients difficiles à gérer :

*« ... on avait des entrées (...) qui devaient avoir un dossier psychiatrique (...), sans savoir comment gérer les personnes et des personnes agressives. Au bout d'un moment, on ne peut pas, on se retrouve l'été avec des personnes agressives, on prévient avant que, dans ces conditions, on ne peut pas, on ne va pas faire un été où on se fait taper dessus ».*

Les vraies raisons de la grève ; la difficile période de l'été et les remplaçants :

*« ... les remplaçants qui partent en courant, limite parce que ce n'est pas gérable, les remplaçants malheureusement se débrouillaient et là, on a, après l'été, on a dit stop, on en peut plus ».*

Manon liste les revendications :

*« ... on a demandé à la direction (...) de faire attention aux entrées que l'on avait, de mettre en place d'autres personnes pour nous encadrer parce qu'on avait besoin (...) de cadres, de changement de matériel, de plein de choses ... ».*

Manon connaît les limites de la direction :

*« On ne demandait pas la lune, on sait qu'on ne peut pas avoir du monde en plus, ça on le savait, mais au moins d'avoir un cadre, d'avoir une organisation, d'avoir des choses posées ... ».*

Elle décrit le mode d'action :

*« ... on a fait des lettres (...), on a demandé un courrier [en retour] (...). On veut un courrier, on veut que ce soit signé, on veut une preuve que vous vous engagez, on a demandé un engagement ».*

La grève n'aura pas lieu :

*« ... c'est pour cela aussi que l'on n'a pas fait grève, parce que l'on a eu une lettre de la direction qui s'est engagée à mettre en place des choses dont elle nous précisait ce qu'elle allait mettre en place effectivement ... ».*

Les changements sont visibles :

*« ... depuis, il y a eu plein de changements, il y a eu plein de choses mises en place, donc (...) c'est mieux et on a quand même un climat plus sympa, on a dû matériel, on y fait attention même si, des fois, pour nous, c'est un peu plus dur. Mais il y a un meilleur suivi, il y a des réunions, des points qui sont posés, non, c'est beaucoup mieux ».*

Manon explique pourquoi elles souhaitaient une réponse écrite de la direction :

*« ... on nous promettait plein de choses souvent pour nous calmer et puis après... ».*

L'action a été planifiée :

*« Oui, on a fait (...) [des] réunions de grèves ».*

*« Les collègues qui (...) en amont nous préparaient les choses et puis après entre nous on définissait (...), on a fait deux réunions comme où on a (...) bien avancé sur ça ».*

Manon a conscience des limites humaines de l'action :

*« La deuxième, il y avait deux personnes. Après le problème c'est ça, c'est que on lance une grève, au début les gens ils sont motivés, ils sont partant, ils en ont marre, donc voilà, ils saturent, ils disent crotte et puis, sauf qu'à la deuxième réunion, on était moi et l'infirmière. On était une seule aide-soignante et une infirmière tout le reste n'était pas là. Donc à la fin, on ne peut pas faire (...) de miracle si personne ne veut se mobiliser ... ».*

Elle indique la durée de l'action :

*« ... le premier mois ça a été, tout le monde s'est mobilisé et un mois après en fait c'est retombé ... ».*

Comment Manon a ressenti l'état d'esprit de la direction :

*« On a senti qu'ils ont eu peur. Quand même, ils se sont beaucoup plus impliqués sur le moment ».*

*« ... c'est assez radical, en fait ».*



La direction a cherché à se renseigner :

*Moi : « ... est ce qu'ils ont essayé de savoir ce qui se tramait » ?*

*« Oui (...) pas directement mais ils ont posé des questions aux filles du CE quand il y avait des réunions ils ont demandé justement, pourquoi » ?*

Une stratégie de communication a été mise en place pour répondre aux questions de la direction lors des réunions de CE.

*« ... les filles sont restées sur des lettres parce que (...) par rapport (...) au directeur (...) elles ne voulaient pas que ça parte sur un sujet de discorde, en fait que les gens s'énervent. (...) on vous lit ce qu'on a vous dire par rapport aux filles, le travail que l'on fait avec l'équipe que tout le monde reconnaît et après on ne va pas développer, on ne va pas entrer dans les détails parce que qu'on n'est pas là pour faire un procès, on n'est pas là pour juger les gens on a juste à dire ce qui est là ».*

#### 8.5.4 ) Discussion :

Dans ce long extrait, Manon nous fait partager l'ensemble d'un mouvement social. Son implication dans celui-ci et le regard qu'elle porte sur son déroulement nous permettent de bien comprendre les tenants et aboutissants de ce mouvement.

Il est dirigé contre le directeur de l'établissement et l'infirmière coordinatrice. Il prend naissance dans l'augmentation des cas d'admissions de personnes présentant des troubles psychiatriques et pour lesquelles le personnel se sent impuissant et en danger en raison de son manque de formation. Malgré les demandes répétées du personnel, aucune action n'est entreprise pour les aider ainsi que leurs remplaçants lors des congés d'étés. Ce sentiment d'être abandonné par la direction renforce les autres sujets d'insatisfactions et provoque le démarrage de l'action.

C'est à partir de cette demande que le CE intervient en proposant une expertise technique sur les droits et devoirs de chacun. Il s'agit d'accompagner les futurs grévistes mais pas de porter leurs revendications.

La technique choisie consiste à exprimer les revendications sous forme écrite (lettre) et à exiger une réponse écrite qui tiendra lieu d'engagement. Manon nous explique bien que cette forme d'action est destinée à éviter des promesses verbales qui ne seront jamais tenues.

Pour rendre crédible leur action, le personnel assortit ses revendications d'une menace de grève. Cette éventualité est inenvisageable pour la direction d'un tel établissement, à la fois pour des raisons pratiques, les soins sont continus, mais aussi pour des raisons d'image, les familles ne comprendraient pas.

Pour suivre l'action, des réunions sont organisées mais la deuxième n'est pas un succès. La longueur du conflit et l'obtention d'un début de réponse ont contribué à la démotivation des personnels.

Enfin l'attitude de la direction montre bien son inquiétude et la prise en considération des revendications.

L'arrêt du conflit ne génère pas chez Manon de l'amertume, au contraire, elle considère que l'action a été positive même si elle a dû être interrompue faute de participants.

#### 8.5.5 ) Conclusions :

Cet extrait met en avant les points suivants :

- Pour son action, le personnel a choisi de faire peser sa menace sur la partie la plus fragile de la direction : la continuité des soins. C'est, sans contexte, le point le plus vulnérable de l'institution.
- Ce choix est réfléchi.
- La direction suit l'évolution de la situation.
- Les principaux buts (les revendications) sont atteints.

Nous retrouvons ici les éléments de la Loi 18. La menace de grève correspond à une attaque du flanc vulnérable de l'institution. Cette action est réalisée dans le cadre d'un plan informel.

L18-P-C	Loi 18 : Attaquez le flanc vulnérable de l'adversaire : la stratégie du pivotement Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de réaliser une attaque par le flanc.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 8.5.6 ) Eléments intéressants :

Tous les éléments concordent pour une mise en œuvre de la Loi 18.

#### 8.6 ) Manon / L'emploi et son environnement / Gestion des plannings de vacances :

Dans cet extrait, Manon explique la façon dont les plannings de vacances sont réalisés. Il n'y a aucun élément qui se rapporte au travail en cours.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 8.7 ) Manon / Formation et développement des compétences / Accès aux formations :

A travers les propos de Manon, nous comprenons que les formations proposées sont orientées vers le travail réalisé au sein de l'établissement, même si le personnel ne peut pas toujours mettre en pratique ce qu'il a appris, faute de temps. Pour Manon, ces formations apparaissent comme un développement personnel. L'accès à ces formations se fait sur la base du volontariat.

Il n'y a pas d'éléments utiles pour le travail en cours.

Cet extrait est classé hors sujet.

#### 8.8 ) Manon / Formation et développement des compétences / Stagiaires :

##### 8.8.1 ) Présentation :

Comme dans beaucoup d'organisations de ce type, l'établissement reçoit des stagiaires. Manon, qui est aide-soignante, explique ici sa façon de procéder pour transmettre ses savoir-faire et l'intérêt qu'elle porte à cette action.

##### 8.8.2 ) Première analyse :

Pour Manon, la possibilité d'encadrer des stagiaires correspond à une opportunité de transmettre ses savoir-faire et de s'informer sur les nouvelles pratiques lors d'échanges avec eux. C'est aussi l'occasion de juger un travail.

##### 8.8.3 ) Les phrases-clés :

Manon décrit l'arrivée du stagiaire :

*« ... quand un stagiaire arrive, il y a une référente, souvent deux [qui sont désignée] (...), je l'ai pris sous mon aile comme on dit souvent ... ».*

Elle poursuit par la prise en charge du stagiaire :

*« ... en général, on essaye de travailler avec nos stagiaires afin de les avoir avec nous, elle sait que c'est plus elle qu'on va questionner ou qu'elle va demander si elle a besoin de nous ... ».*

Elle essaye de permettre au stagiaire de voir plusieurs façons de faire :

*« ... elle ne sera pas que avec nous, donc il faut aussi qu'elle voit d'autres personnes parce qu'on n'a pas la technique pro et chacun a une façon de travailler différente, chacun apporte un petit quelque chose dans la technique et dans le travail. En fait donc, c'est aussi pour apprendre une technique, personne n'a la bonne technique ... ».*

Manon s'est fixée des repères pour évaluer :

*« ... j'ai une façon j'encadre, déjà j'essaie d'avoir plus avec moi la stagiaire que je dois encadrer et voilà j'ai un suivi de la stagiaire, son organisation, la façon de fonctionner des stagiaires, donc, organisation, démonstration, et après j'observe ce qu'elle fait et comment elle se comporte et j'évalue après ».*

Quelles sont les motivations de Manon :

*« Moi, j'en ai souvent parce que j'aime bien encadrer, j'aime bien, justement j'aime bien ce côté-là en fait j'aime bien (...) développer les compétences justement de la personne et voilà transmettre, transmettre à la personne ce que je connais, ce que j'ai appris ».*

*« Et même eux des fois au niveau des choses qu'ils ont appris et qui me transmettent aussi donc moi j'apprends aussi en même temps ».*

#### 8.8.4 ) Discussion :

Si les propos de Manon permettent de bien comprendre la façon dont elle encadre les stagiaires et ses motivations à le faire, ils ne comportent pas pour autant des éléments liés à l'intelligence économique.

#### 8.8.5 ) Conclusions :

Cet extrait permet de mieux cerner la personnalité de Manon.

Il ne s'agit pas d'une situation intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 8.8.6 ) Eléments intéressants :

La volonté de Manon de transmettre et de se perfectionner.

#### 8.9 ) Manon / Développement de carrière / Avenir professionnel :

##### 8.9.1 ) Présentation :

Manon souhaite évoluer professionnellement. Actuellement aide-soignante, elle souhaite devenir infirmière.

##### 8.9.2 ) Première analyse :

Le projet professionnel de Manon est parfaitement clair. Elle l'exprime bien à travers sa recherche d'informations pour le réaliser. Elle fait face aux changements législatifs qui rendent plus difficile cette évolution.

##### 8.9.3 ) Les phrases-clés :

Manon prend en compte l'expérience des autres :

*« ... ma collègue qui avait fait le dossier, elle a attendu sept ans ».*

Elle connaît les changements législatifs :

*« ... ils ne font plus, ils [les établissements privés] n'ont plus de fonds pour financer, on nous a dit que c'était fini ... ».*

Elle envisage les concours organisés par l'hôpital public :

*« Après, il y a différentes façons d'être infirmier. Par exemple, l'hôpital public fonctionne sur des années redevables (...) j'en ai passé un cette année ... ».*

Mais elle envisage aussi d'autres approches :

*« ... il y a aussi par le biais du chômage (...) et faire une demande à Pôle Emploi pour avoir un financement comme formation et après sinon c'est de sa poche, c'est quatre mille euros ».*

Manon a planifié sa vie professionnelle.

*« Ah oui j'ai planifié ma vie professionnelle, après je ne sais pas combien de temps ça mettra pour arriver mais je sais ce que faire, je sais où je veux aller, je sais où je veux finir ».*

#### 8.9.4 ) Discussion :

Le propos de Manon met en avant une veille active sur les informations qui vont lui permettre de réussir sa vie professionnelle. Cependant, cet élément ne suffit pas pour en faire une situation d'intelligence économique.

#### 8.9.5 ) Conclusions :

Cet extrait donne un éclairage supplémentaire sur la personnalité de Manon

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord.

#### 8.9.6 ) Eléments intéressants :

La volonté de Manon de devenir infirmière.

#### 8.10 ) 10 / Manon / Loyauté / Ethique et secret professionnel :

##### 8.10.1 ) Présentation :

Manon est régulièrement confrontée à des questions d'éthique et à la protection des données confidentielles des résidents. Elle en dresse la liste et explique ce qui existe pour y faire face.

##### 8.10.2 ) Première analyse :

Exerçant au sein d'un établissement pour personnes dépendantes, Manon est confrontée régulièrement à des résidents qui n'ont plus toutes leurs facultés. Elle doit alors savoir adopter les bons comportements.

Elle veille, avec l'ensemble du personnel, à la confidentialité des données personnelles et médicales afin de protéger les résidents, y compris parfois contre leur famille !

##### 8.10.3 ) Les phrases-clés :

Manon explique sa vision de la confidentialité :

*« ... on est tenu au secret professionnel qui est la base de notre boulot parce que justement la confidentialité des données, c'est une priorité parce que voilà les résidents, ils ont certaines pathologies, ils ont certains comportements et il faut que cela reste dans la maison de retraite ... ».*

Elle exerce une protection active :

*« ... les visiteurs, les coups de fil, les choses comme cela, on essaie vraiment de faire attention. Le plus souvent on se renseigne, c'est qui qui demande l'info ... ».*

Il existe des risques liés à la famille :

*« ... on est là avec une population âgée, une population, derrière, après eux, il y a des enfants des conflits, des situations complexes donc que au niveau de la vitesse, des choses comme cela, cela peut aller vite quoi. Donc on a cette protection à faire nous parce qu'ils ne sont plus capables de se protéger eux-mêmes ... ».*

Il existe aussi des risques liés au comportement du résident :

*« ... parce qu'ils vont aller donner leur argent à tout le monde parce qu'ils vont aller donner leur numéro de compte à tout le monde, qui des fois, ils nous payent aussi, on n'a pas le droit ... ».*

Léa possède une conscience aigüe de la protection à réaliser :

*« ... on a tout ça à gérer parce que, parce qu'ils sont vulnérables et c'est à nous aussi de les protéger et c'est que du coup on fait attention qui appelle, les infos, si les gens sont hospitalisés (...), qui veut le savoir et pourquoi, il faut prévenir aussi, qui on prévient ».*

Cela fait partie du métier :

*« Voilà, c'est toutes les aides-soignantes tout le milieu médical [qui] a cette règle en fait cette éthique, le milieu médical à l'éthique du secret professionnel ».*

La direction veille :

*« ... chaque année en fait on refait un topo sur ça justement, qu'est-ce que le secret professionnel ce que l'on a le droit de dire, (...) il y a souvent des dérives des fois, dans le couloir, des choses comme ça on va parler évidemment, il faut se reprendre là-dessus parce que on parle des résidents en dehors de leur chambre et ça on n'a pas à le faire ... ».*

#### 8.10.4 ) Discussion :

Les deux sujets abordés par Manon dans cet extrait montrent la cohésion de l'équipe soignante pour réaliser la protection des résidents à la fois contre eux-mêmes mais aussi contre d'éventuelles personnes mal intentionnées.

#### 8.10.5 ) Conclusions :

Les propos de Manon décrivent bien une situation où la protection est un élément important du travail à réaliser.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous qualifions cet extrait d'effet de bord

#### 8.10.6 ) Éléments intéressants :

/



## 9 ) Sarah :

### 9.1 ) Sarah / L'emploi et son environnement / Une vie à l'usine :

#### 9.1.1 ) Présentation :

Dans ce premier extrait, Sarah explique son parcours professionnel au sein de l'usine.

#### 9.1.2 ) Première analyse :

La carrière de Sarah présente la particularité de s'être déroulée dans le même lieu. La seule évolution est le passage de l'électromécanique à l'électronique.

#### 9.1.3 ) Les phrases-clés :

Sarah est restée quarante ans dans la même entreprise :

Moi : *« tu as vécu toute ta carrière dans la même entreprise ».*

*« Quarante ans ».*

*« ... je suis rentrée en décembre 74 chez XXX à l'époque, donc à ce moment-là c'était de l'électromécanique, donc jusqu'en 79 (...). Après (...) c'est devenu une usine d'électronique ... ».*

Sarah a évolué au sein de l'entreprise, elle a occupé des postes d'exécutants :

*« ... j'ai changé, je suis partie en magasin. (...) après je suis partie au SAV. C'est un service après-vente, donc là je me suis occupée des litiges clients. (...) à ma demande, j'ai encore changé de poste, [enfin] un travail en deux huit, parce que je n'avais pas le choix (...) servir des commandes (...) des circuits imprimés. Voilà, et je suis restée là jusqu'à la fin de ma carrière après.*

Au cours de cette période l'entreprise change treize fois de nom mais garde le même type d'activité :

*« ... c'était toujours des circuits imprimés, ... ».*

#### 9.1.4 ) Discussion :

Nous voyons dans cet extrait une forme de décor. La longévité de Sarah au sein de l'entreprise et l'évolution de l'activité donnent un caractère particulier à cet entretien.

### 9.1.5 ) Conclusions :

Dans ces propos, il n'y a aucun élément utile pour notre travail

Ce n'est pas une situation intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

### 9.1.6 ) Eléments intéressants :

Quarante ans au sein d'une même entreprise est, en soi, un élément intéressant.

## 9.2 ) Sarah / L'emploi et son environnement / Une cascade de plan de licenciement :

### 9.2.1 ) Présentation :

Continuant l'historique, Sarah évoque la série des licenciements.

### 9.2.2 ) Première analyse :

Cet extrait met en avant la série de plans de licenciement. Nous remarquons que Sarah se porte volontaire par deux fois (2008,2009) mais qu'elle n'est pas retenue.

### 9.2.3 ) Les phrases-clés :

Sarah explique le point de départ des différents plans de licenciement :

*« ... on était XXX et on est devenu sous-traitants d'XXX (...) et c'est à ce moment donc qu'on a plus eu assez de boulot. XXX nous a donné de moins en moins de travail ».*

Elle évoque le premier plan de licenciement :

*« ... le premier gros plan, c'était en 2002. Donc quand (...) on est devenu YYY on a été acheté par les américains ».*

*« Voilà. Et donc là sous 48h y a des gens qui ont été (...), enfin c'était des volontaires. On a demandé aux gens s'ils voulaient partir. Y a eu 200 personnes qui sont partis comme ça ».*

Puis elle continue avec les plans de licenciement suivants :

*« Après ça a été en 2007. Où là y a eu une quarantaine de personnes, c'était des indirects, des personnes non productives ».*

*« Voilà, après y a eu un plan en 2008 où je me suis portée volontaire mais on m'a pas laissé partir. J'étais trop jeune. En 2009 aussi. Et là en 2012 et ben voilà XXX nous demande de moins en moins de travail et il fallait licencier ».*

La manière dont les départs ont été réalisés :

*« En 2002 là les gens sont partis du jour au lendemain ».*

#### 9.2.4 ) Discussion :

Il est intéressant de remarquer le laps de temps plutôt court entre chaque plan de licenciement. Sarah indique aussi une relation entre le manque de charge de travail et la volonté de licencier.

#### 9.2.5 ) Conclusions :

Il n'y a pas d'éléments utiles pour notre travail.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

#### 9.2.6 ) Eléments intéressants :

Cette série ne peut qu'impacter le moral du personnel et nous le verrons dans un autre extrait.

### 9.3 ) Sarah / L'emploi et son environnement / Licenciement éclair :

#### 9.3.1 ) Présentation :

Dans cet extrait, Sarah explique plusieurs points importants : les raisons du licenciement, la façon de l'annoncer et enfin la réfutation des arguments de la direction le justifiant.

#### 9.3.2 ) Première analyse :

A travers les propos de Sarah, nous comprenons l'état d'esprit du personnel qui ne peut qu'attendre l'annonce. Ensuite, la distorsion entre les arguments de la direction et l'embauche des intérimaires ne peut que susciter des interrogations sur la façon de communiquer de la direction.

#### 9.3.3 ) Les phrases-clés :

Sarah explique l'environnement du plan de 2012 :

*« ... pour le dernier plan, là, on savait depuis le début de l'année qu'il y allait avoir un plan social. (...) Mais on ne savait pas le nombre de personnes, on savait pas comment ça allait se passer. (...) . Mais c'était toujours sur la base du volontariat au départ. Et là (...) à ce dernier plan (...) il n'y a pas eu assez de volontaires ».*

Le volontariat n'est pas suffisant pour réaliser ce plan :

*« Tous les autres plans y a eu assez de volontaires, donc les gens étaient contents parce qu'on part quand même correctement, mais là ce plan-ci il a fallu licencier (...) vraiment. Il n'y a eu que quarante-quatre volontaires sur soixante-dix licenciements ».*

La conséquence du manque de volontaire est évidente :

*« Donc, voilà, on a eu des gens qui (...) ont été virés sans qu'ils le veuillent ».*

Comment le licenciement a été annoncé :

*« ... on était tous là, on attendait le jour où les licenciements étaient annoncés, puis on venait nous chercher. Voilà, et les gens qu'on appelait ils savaient que (...) c'était pour être licencié ».*

L'impact sur le personnel est très fort :

*« ... quand on voyait les personnes, on se disait « non pas celle-là pas celle-là quand même... ». Parce que c'était des gens qui ont quarante, quarante-cinq ans, des jeunes (...). Je [ne] sais pas comment que ça a été fait. Ce n'est pas spécialement les gens qui travaillaient le plus mal, tu vois ».*

L'argumentaire de licenciement ne correspond pas à la réalité :

*« ... ils nous ont dit que c'était des postes qui étaient supprimés ».*

*« Aujourd'hui, ils ont embauché des intérimaires, donc y avait pas lieu de licencier tous ces gens-là. Et on nous dit qu'y avait pas d'argent, ... ».*

Il y a une distorsion entre l'argumentaire et la réalité :

Moi : *« ... au moment du licenciement, y a eu tout un tas d'arguments qui ont été développés ».*

*« Oui ».*

Moi : *« Et aujourd'hui, les gens qui sont en place se rendent compte que ces arguments là... ».*

*« Sont faux ».*

#### 9.3.4 ) Discussion :

L'attente de l'annonce des licenciements, la façon de procéder, digne des heures les plus sombres de notre histoire, montrent que la direction a voulu empêcher toute tentative de mouvement social lors des licenciements. De plus, l'utilisation d'un argumentaire pour justifier les licenciements contribue à jeter le trouble dans l'esprit des employés.

Même s'ils étaient au courant du plan de licenciement, la façon d'annoncer a créé un effet de surprise dont un des effets a été de focaliser l'attention des employés sur un sentiment d'injustice et non de révolte.

#### 9.3.5 ) Conclusions :

La façon d'annoncer le licenciement et le manque de réaction des employés montrent que la Loi 14 a été mise en œuvre.

L14-P-C L14-S-C	Loi 14 : Balayez les résistances par la vitesse et la surprise : la stratégie de la blitzkrieg  Tout élément dans l'écrit ou le discours qui montre qu'une des deux parties est désorganisée suite à une action soudaine et ferme.
--------------------	--

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne subie.

#### 9.3.6 ) Éléments intéressants :

Les sentiments exprimés par Sarah peuvent expliquer la perte de confiance des employés envers leur direction.

#### 9.4 ) Sarah / L'emploi et son environnement / (S) Syndicat et licenciement :

##### 9.4.1 ) Présentation :

Abordant le rôle du syndicat, Sarah explique les résultats qu'il a obtenus tant sur la limitation des licenciements que sur les conditions de départ.

##### 9.4.2 ) Première analyse :

A travers les propos de Sarah, nous comprenons que la position du syndicat est difficile et ambiguë.

##### 9.4.3 ) Les phrases-clés :

Les syndicats sont entre deux feux : limiter les licenciements et négocier les départs :

« Bon, on a réussi à récupérer quand même quelques personnes. Je crois que c'est sept personnes qu'on a réussi à récupérer. Voilà, oui. Les syndicats étaient contre ces plans là, mais bon eux ils ne peuvent pas faire grand-chose en fait. (...) comme on négocie aussi après les primes et tout ça (...). On ne part pas sans rien. On n'est pas parti sans rien ».

Sarah explique quelles sont les contreparties :

« ... on nous lâche pas dans la nature comme ça : on a XX mois [de salaires] (...), mon projet c'est XXX, mais les gens qui ont encore besoin de travailler sont pris en charge (...) par un cabinet de reclassement, ... ».

#### 9.4.4 ) Discussion :

Dans ce court extrait, nous comprenons que la position du syndicat est difficile. Même si les syndicats s'opposent au plan de licenciement, ils n'ont pas le choix car ils doivent négocier sur deux sujets : le nombre de licenciements et les indemnités de départ. De ce fait, ils ne sont pas très virulents car ils sont conscients qu'ils ont très peu de marge de manœuvre.

#### 9.4.5 ) Conclusions :

L'intérêt de cet extrait réside dans le jeu des syndicats.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous le classons comme effet de bord.

#### 9.4.6 ) Eléments intéressants :

Le jeu des syndicats est particulier et ne peut être étudié en même temps que celui des employés.

### 9.5 ) Sarah / L'emploi et son environnement / Attitude face aux Plans de Sauvegarde de l'Emploi et évolution des emplois :

#### 9.5.1 ) Présentation :

En interrogeant Sarah sur l'ambiance liée aux plans de départ, Sarah nous explique l'impact psychologique qu'elle a pu observer. Elle rebondit ensuite sur les changements intervenus dans l'organisation du travail.

### 9.5.2 ) Première analyse :

Dans cet extrait, Sarah nous confirme l'impact des plans sociaux sur le mental du personnel. Elle nous montre aussi l'évolution du travail vers la polyvalence.

### 9.5.3 ) Les phrases-clés :

Sarah exprime ses sentiments à la suite des départs volontaires :

*« Ah oui c'est affreux parce que là, les gens si tu veux (...) je suis jamais trop allée à reculons au boulot, mais y a des gens qui venaient le matin complètement désabusés (...). Ça c'est vrai que ça met quand même une mauvaise ambiance dans l'entreprise, ouais. ... ».*

Nous essayons ensuite de connaître le regard que Sarah et ses collègues portaient sur la situation :

Moi : *« ... vous avez jaugé en permanence la situation pour savoir si effectivement c'était viable ou pas viable la situation, si l'usine avait une chance de continuer ... ».*

*« Ah oui, oui. Mais bon, on nous disait à chaque fois que le fait de licencier ça allait permettre à l'entreprise de repartir. Mais bon derrière, on ne sait pas trop si y avait vraiment la volonté de faire repartir l'entreprise ... ».*

Sarah explique ensuite la nouvelle organisation et le changement dans les façons de travailler. Elle reconnaît qu'avant un manque de rigueur s'était parfois installé :

*« ... Et là aujourd'hui, avec quatre-vingt personnes, c'est devenu une petite PME comme ils appellent ça. ... ».*

Sarah indique ensuite que les personnes qui sont restées sont motivées :

*« ... Bon, c'est vrai que je pense que ce sont quand même des gens motivés. ... ».*

Sarah indique aussi que l'entreprise a connu le chômage partiel :

*« On a eu du chômage partiel avant les PSE (Plan Sauvegarde de l'Emploi) aussi, ouais. ... ».*

La polyvalence est devenue la règle :

*« ... les gens maintenant doivent être très polyvalents ».*

#### 9.5.4 ) Discussion :

Les propos de Sarah permettent de mieux comprendre l'état d'esprit du personnel dans une période difficile. Ils montrent aussi l'évolution du site qui passe d'usine à PME en imposant la polyvalence aux personnels.

#### 9.5.5 ) Conclusions :

Les éléments donnés par Sarah sont utiles pour la compréhension de la situation mais ne relèvent pas d'une Loi.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

#### 9.5.6 ) Eléments intéressants :

Deux éléments méritent une attention : le fait que le personnel soit désabusé est lié aux PSE et l'évolution de la forme de travail vers la polyvalence.

### 9.6 ) Sarah / L'emploi et son environnement / (S) Des chefs ad hoc :

#### 9.6.1 ) Présentation :

Dans cet extrait, Sarah nous explique que le directeur et le DRH ont été mis en place un an avant le plan de licenciement.

#### 9.6.2 ) Première analyse :

L'arrivée un an auparavant du directeur et son départ juste après l'annonce du plan ainsi que le changement du DRH laissent supposer que le plan de licenciement a été pensé de longue date.

#### 9.6.3 ) Les phrases-clés :

Un directeur est mis en place pour préparer le plan de licenciement :

*« ... Bon là, en plus, on a eu des changements de directeurs très souvent là, oui régulièrement là ouais. Et puis là, y en a un qui était arrivé pour présenter le plan. En fait, puis quand il a donné le nombre de licenciés, il est reparti. Et c'est un chef de chez nous qui a pris la direction, voilà. (...). Mais ce directeur-là il était venu là pour préparer le plan ».*

*« Ouais, ouais. Il a été pris juste là. Il (...) n'est pas resté un an ».*



Sarah a obtenu l'information par les syndicats :

Moi : « ... Et cette information que tu as eue, quelqu'un qui est venu préparer un plan, tu l'as eue comment ? ... ».

« C'est les syndicats ... ».

Le DRH avait aussi été remplacé en vue du plan de licenciement :

« ... Et le DRH aussi. C'était une personne, qui était neutre, parce qu'on a eu un DRH pendant très longtemps, (...) qui nous connaissait plus ou moins. Et celui-là, il est arrivé là (...) avec aucun (...) état d'âme ».

Nous synthétisons pour que Sarah confirme la séquence :

Moi : « Donc si on comprend bien, ils ont changé le directeur et le DRH en même temps ».

« Oui ».

Moi : « Pendant... un an avant ».

« Oui ».

Moi : « Pour préparer... ».

« Voilà ».

Moi : « Le coup suivant ».

« Oui, c'est ça ».

Un système de notation a été conçu pour décider :

« ... j'ai vos notes là, bon maintenant selon votre situation familiale (...) je vous licencie ou pas. (...) comme j'étais seule, normalement sans enfant, (...) je pouvais être licenciée facilement. Mais après par rapport au (...) nombre de points, ah là, vous ne seriez pas partie ».

Sarah ne souhaite plus rester :

« Mais en me portant volontaire, ils m'ont quand même fait partir. Voilà ».

#### 9.6.4 ) Discussion :

La synthèse donnée dans la fin de cet extrait et qui traduit le sentiment de Sarah montre que les deux changements à la tête de l'usine sont intentionnels. Ceci est aussi confirmé par le syndicat qui a compris la manœuvre.

Pour exécuter le plan de licenciement, il est nécessaire de bien connaître les données relatives aux personnels. C'est pourquoi le DRH est remplacé. Cette action permet à la fois d'avoir un regard neuf et de s'affranchir du passé, en particulier des éventuels contrats moraux que le prédécesseur a pu faire. Le remplacement du directeur participe de la même logique.

#### 9.6.5 ) Conclusions :

Nous sommes dans une phase de préparation d'action qui nécessite une excellente connaissance de la cible. Ici, c'est une organisation qui se met en place pour recueillir et traiter les informations relatives aux postes et aux personnels dans le but d'établir le plan de licenciement. C'est la Loi 13 qui est mise en œuvre.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'information sur l'adversaire.
---------	--

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 9.6.6 ) Eléments intéressants :

Les changements du directeur et du DRH sont les témoins anodins de la mise en œuvre de la Loi 13.

#### 9.7 ) Sarah / L'emploi et son environnement / Des raisons pour accepter le départ :

##### 9.7.1 ) Présentation :

Poursuivant notre entretien, nous essayons de comprendre les raisons qui ont poussé Sarah à accepter un départ volontaire.

##### 9.7.2 ) Première analyse :

A travers le discours de Sarah, nous comprenons que cette entreprise a toujours été en lutte. Cependant, ce sont les bonnes conditions de départ et la fatigue morale qui conduisent Sarah à accepter le plan de départ volontaire.

### 9.7.3 ) Les phrases-clés :

Pourquoi Sarah est-elle volontaire pour le plan de licenciement :

Moi : « ... *tu t'es portée volontaire parce que tu en avais assez de la situation* » ?

« *Voilà. Oui, parce que je pense que si y avait pas eu de PSE je serais toujours au boulot hein* » !

Ses données personnelles et les conditions de départ ont influé sur sa décision :

« ... *comment ça se présentait, bon l'âge, XX ans, XX mois de salaire derrière, après la prime, bon voilà. Donc je me suis dit, bon cette fois-ci, parce que bon, ça tire sur la couenne, hein, les plans sociaux comme ça. ...* ».

Sarah a vécu une vie de combat :

« ... *Ce n'est pas évident à vivre hein ! Depuis 40 ans je te dis, on en a vécu des moments. Des bons et des mauvais. Puisque tout le temps, depuis 79 en fait, même quand de l'électromécanique à l'électronique on a déjà commencé à faire grève pour se battre pour les salaires (...) ils se sont tout le temps battus dans cette entreprise* ».

### 9.7.4 ) Discussion :

Cet extrait permet de comprendre les raisons d'une décision importante et difficile.

### 9.7.5 ) Conclusions :

Ces propos ne comportent pas d'éléments importants pour notre travail

Il ne s'agit pas d'une situation d'intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

### 9.7.6 ) Eléments intéressants :

C'est un bon témoignage de la fatigue morale due aux conflits au sein des entreprises.

## 9.8 ) Sarah / L'emploi et son environnement / (S) Syndicat :

### 9.8.1 ) Présentation :

Continuant sur le thème de la lutte, nous poursuivons sur le thème du syndicat.

#### 9.8.2 ) Première analyse :

Les propos de Sarah montrent que le syndicat ne propose pas mais épouse les revendications du personnel. Ils montrent aussi que le travail du syndicat est connu et respecté.

#### 9.8.3 ) Les phrases-clés :

Nous souhaitons connaître qui initialise les actions :

Moi : « ... *c'est plutôt les syndicats qui ont emmené les grèves ou c'est le personnel qui a dit bon maintenant ça suffit* » ?

« ... *le personnel, le syndicat derrière, après pour nous* ».

Sarah confirme son propos :

« *Ah oui, le syndicat a toujours suivi quoi. Mais en général, le syndicat faisait ce que nous on lui demandait* ».

Les demandes viennent de la base et sont présentées en accord avec le syndicat :

« ... *C'était toujours plus ou moins en accord avec eux si tu veux, (...) ils nous ont toujours dit si vous voulez faire ci ou faire ça, on vous suit* ».

Pour Sarah le rôle des syndicats est important :

« ... *c'est quand même eux après qui négocient derrière (...). Après, quand ils sont en réunion (...) ils ont quand même un poste important ...* ».

« *Après ils viennent nous rendre des comptes. Mais quand ils sont devant la direction c'est quand même eux qui disent : « (...) le personnel demande ça » (...) en général, on n'a pas toujours tout obtenu, mais on a quand même obtenu pas mal de choses grâce aux syndicats* ».

#### 9.8.4 ) Discussion :

Cet extrait permet de connaître comment le syndicat se saisit des problèmes et soutient le personnel.

#### 9.8.5 ) Conclusions :

Ces propos ne comportent pas d'éléments importants pour notre travail.

Il ne s'agit pas d'une intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

#### 9.8.6 ) Eléments intéressants :

Cet extrait met bien en lumière une forme de relation entre le syndicat et le personnel.

#### 9.9 ) Sarah / L'emploi et son environnement / Augmentations au mérite :

##### 9.9.1 ) Présentation :

Sarah évoque les augmentations au mérite.

##### 9.9.2 ) Première analyse :

Alors que les augmentations sont réalisées de façon annuelle, Sarah constate qu'elle n'en bénéficie pas souvent. Pourtant, elle accepte son sort et trouve un intérêt à son travail.

##### 9.9.3 ) Les phrases-clés :

Sarah évoque le temps écoulé entre deux augmentations et donne son sentiment :

*« ... tu sais les gens qui ont des augmentations comme ça parce qu'ils méritent. Bon, j'ai eu quelques fois, parce que c'est tous les ans normalement, bon y en a qui avaient tous les ans, moi j'ai eu tous les trois quatre ans. Puis après je suis restée onze ans sans avoir quoi. Mais tout en disant « Oh ben tu sais, bon, tu travailles bien, on n'a rien à te reprocher, mais on n'a pas assez de sous pour te donner. » ».*

Sarah s'étonne mais accepte sa situation :

*« ... Pas trop reconnue quand même (...) mais rien à me reprocher voilà. (...) j'ai toujours fait mon travail correctement. (...) jamais de soucis de caractère avec les gens ou quoi que ce soit, non ».*

*« Ouais. Non, non, moi j'ai toujours aimé aller au boulot tu vois ».*

*(...)*

*« .... Même si ce n'était pas un boulot, tu vois, à responsabilité ni rien. J'ai toujours aimé faire ce que je faisais. Ouais, ouais ».*

##### 9.9.4 ) Discussion :

Cet extrait met en évidence une ambiguïté entre la non-reconnaissance de la qualité du travail fourni à travers une augmentation salariale et l'intérêt que Sarah porte à son travail.

##### 9.9.5 ) Conclusions :

Ces propos ne comportent pas d'éléments utiles pour notre travail.

Ce n'est pas une situation d'intelligence économique interne.

Nous le classons comme effet de bord.

#### 9.9.6 ) Eléments intéressants :

La distorsion entre non-reconnaissance et bonheur d'aller travailler interpelle.

#### 9.10 ) Sarah / Accessoires de rémunération / Divers :

Abordant le thème des accessoires de rémunération, nous constatons qu'il n'y a pas d'éléments intéressants pour notre travail.

Nous classons cet extrait hors sujet.

#### 9.11 ) Sarah / Formation et développement des compétences / Formation interne :

Au cours de sa carrière, Sarah a changé de poste. A chaque fois, elle a été formée en interne et n'a tiré aucun avantage de ces changements. Il n'y a pas d'éléments intéressants pour notre travail.

Nous classons cet extrait hors sujet.

#### 9.12 ) Sarah / Développement de carrière / Informations contre carrière :

##### 9.12.1 ) Présentation :

Revenant sur l'attribution des augmentations aux mérites, Sarah en vient à évoquer une demande particulière de ses chefs de service.

##### 9.12.2 ) Première analyse :

Après avoir évoqué à nouveau la répartition des augmentations aux mérites, Sarah nous indique que les responsables les ont encouragés à venir les informer sur la façon de travailler des collègues. Sarah refuse de répondre favorablement à cette demande qui interpelle son sens de l'honneur.

##### 9.12.3 ) Les phrases-clés :

Sarah revient sur la façon dont sont attribuées les augmentations individuelles :

*« ... C'est vrai que tu vois des différences entre les gens. Tu te dis : « Tiens celle-là a pris une heure de pause alors que elle a eu l'augmentation, puis toi t'es là à ton poste de travail, tu*

*fais ton boulot, on te dit : « Oh, on n'a rien à te reprocher ». Mais bon, on ne va pas t'augmenter. C'est un peu à la tête du client ».*

Nous cherchons à connaître comment Sarah considère ses collègues de travail :

Moi : *« ... est ce que ça veut dire aussi, est ce que tu es capable de dire, quand tu regardais dans ton environnement, de dire ceux-là sont plus performants que d'autres et ainsi de suite » ?*

*« ...Oui, je me suis rendu compte qu'il y a des gens qui étaient plus performants que d'autres et qui n'avaient pas les augmentations ».*

Sarah m'indique une demande particulière de la direction :

*« Mais on nous avait demandé à un moment donné justement de juger nos collègues aussi ».*

Sarah donne sa réponse :

*« Mais ça, moi, j'ai refusé .... ».*

Moi : *« Et pourquoi t'as refusé » ?*

*« ... parce qu'il y avait des responsables pour ça et que moi je me trouvais pas à ma place pour juger mes collègues de travail ... ».*

*« Je me voyais pas dire « tiens celui-ci il... ». Après c'est au responsable de voir ça. Même si moi personnellement je le voyais, je pense quand même que j'avais pas à dénigrer une personne ... ».*

Mais certains ont accepté :

*« Ça, ah oui. Ah oui. Oui, y en a qui ont joué ce jeu. (...). Mais pas moi ».*

Nous souhaitons savoir si c'est une démarche du responsable ou de la direction :

Moi : *« Et ça, c'était une demande de la direction » ?*

*« Je pense que quelque part oui, y en a qui savent tu sais (...). Ils sont filous hein » !*

Sarah confirme qu'elle a toujours observé la qualité du travail de ses collègues :

Moi : *« Grosso modo, pour traduire vite fait, on peut dire que tu savais qui était qui » ?*

*« Oui ».*

Sarah est fière de ne pas avoir dénigré ses collègues et du travail accompli.

*« Je suis partie de l'usine, (...), la tête haute, je trouve. Tu vois (...) s'ils m'ont gardée quarante ans, c'est que je n'étais pas si mauvaise que ça » !*

Sarah revient sur les collègues qui ont répondu à la demande des responsables :

*« ... c'est vrai que y en a qui sont montés en grade, mais tout en dénigrant leurs (...) collègues de travail ... ».*

Nous synthétisons l'idée exprimée :

Moi : *« On peut dire qu'ils ont bâti leur carrière en dénonçant les autres ».*

*« Oui. (...) Un noyau, hein, je ne veux pas... ».*

*« Sans aucun scrupule. Y a des arrivistes ... ».*

#### 9.12.4 ) Discussion :

La demande des responsables relatée par Sarah est particulièrement intéressante. Dans un premier temps, nous pouvons observer que Sarah connaît parfaitement son environnement, en particulier la qualité du travail fourni par ses collègues. Elle pourrait parfaitement répondre à cette demande mais elle refuse et en paye le prix, peu d'augmentations au mérite et pas d'avancement. Elle justifie son attitude par une volonté de rester honorable. Elle nous indique aussi qu'une partie de ses collègues n'ont pas les mêmes scrupules et font une carrière grâce à leur collaboration avec les responsables.

#### 9.12.5 ) Conclusions :

Nous constatons que la demande des responsables divise les ouvrières en plusieurs catégories : celles qui ne collaborent pas, les neutres et celles qui collaborent et en profitent. C'est manifestement une façon d'accroître l'emprise des responsables sur le personnel.

Ici, c'est la Loi 17 qui est mise en œuvre.

L17-P-C	Loi 17 : Divisez pour mieux régner : la stratégie de la conquête par la division  Tout élément dans le discours ou dans l'écrit qui montre la mise en œuvre d'un plan formel ou informel en vue de diviser l'adversaire ou montrant que cette division est effective.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.



9.12.6 ) Eléments intéressants :

C'est un excellent exemple de la Loi 17.

9.13 ) Sarah / L'emploi et son environnement / Augmentation aux mérites et attentisme :

Dans cet extrait nous revenons sur la période de onze ans pendant laquelle Sarah n'a eu aucune augmentation. Elle nous explique qu'elle n'a pas voulu demander des comptes à ses responsables alors que certaines de ses collègues ont entrepris cette démarche qui aboutira souvent à une augmentation l'année suivante. Il n'y a pas d'éléments intéressants notre travail dans les propos de Sarah.

Nous classons cet extrait hors sujet.

9.14 ) Sarah / Loyauté / Non concernée :

A travers les propos de Sarah, nous comprenons qu'elle n'est pas concernée par cette thématique. Son rôle d'exécutant et son domaine de compétence sont peu impactés par cette thématique. Il n'y a pas d'éléments intéressants pour notre travail.

Nous classons cet extrait hors sujet.

## 10 ) Thomas :

### 10.1 ) Thomas / L'emploi et son environnement / L'emploi actuel :

Dans cet extrait Thomas décrit son emploi et retrace succinctement sa carrière. C'est une bonne entrée en matière mais elle n'apporte rien pour le travail en cours.

Nous classons cet extrait hors sujet.

### 10.2 ) Thomas / L'emploi et son environnement / Fonctionnement en réseau :

#### 10.2.1 ) Présentation :

Après avoir décrit son poste, Thomas explique la façon dont il a procédé pour l'obtenir.

#### 10.2.2 ) Première analyse :

A travers les propos de Thomas, nous comprenons qu'il a bien pris en compte son environnement avant de faire sa proposition. La notion de réseau apparaît très vite.

#### 10.2.3 ) Les phrases-clés :

Thomas a souhaité postuler pour le poste qu'il occupe. Pour faire sa demande il a tenu compte du contexte :

*« Donc c'était une sollicitation de ma part, en plus avec un contexte plutôt favorable dans la mesure où le DG, j'ai travaillé avec lui sur XXX. On se connaît bien, on a attendu l'opportunité en fait qu'il y ait quelqu'un qui devait dans la mobilité évoluer. J'ai pris sa place sur XXX, l'idée après étant de reprendre la maîtrise des risques pour le compte de XXX ».*

Thomas décrit le processus qu'il a suivi et les circonstances favorables à sa demande de changement de poste :

*« J'ai fait en fait un inventaire de ce que j'avais fait, [de ce] que j'avais envie de faire et j'ai proposé mon projet (...). Je savais qu'il y avait des choses à faire et l'idée, j'ai fait une proposition disant voilà ce que je propose de faire. C'est bien tomber par rapport aux personnes en place puisque dans XXX, c'est la problématique comme partout de tomber au bon moment voilà et de la mobilité.*

La démarche de Thomas est favorisée par le fait qu'il est connu des responsables en place :

« ... c'est vrai, c'est un milieu dans lequel l'interpersonnel joue pas mal, XXX qui est le directeur général. XXX que j'ai rencontré donc suite à YYY, c'est quelqu'un que j'avais connu à ZZZ. Enfin c'est des gens que je connaissais. XXX je le connaissais bien du fait du travail que nous avons fait ensemble à XXX. XXX, on ne s'était pas revu depuis XXX mais il y avait un capital. Voilà il y a quand même cette capacité, c'est important dans un réseau comme celui-là. Dans une organisation comme celle-là, il y a quand même pas mal d'interpersonnel, de réseau ».

Thomas confirme qu'il travaille en mode réseau et certains de ses collègues sont meilleurs que lui dans ce domaine. Il indique aussi que la mobilité géographique lui a fait perdre des contacts.

« Oui, je ne suis pas vraiment, il y en a qui fonctionnent bien mieux que moi en mode réseau dans cette boîte. Moi, comme j'ai eu beaucoup de mobilité géographique comme je te disais, j'ai perdu beaucoup de contact quand je suis rentré en 2002, j'avais perdu de vue les gens que je connaissais en 1996, tu vois ce que je veux dire ».

Thomas donne des précisions :

« Mon réseau il n'a pas été, je ne me suis pas tissé sur XXX pendant vingt ou vingt-cinq ans. Ça a été de la mobilité fonctionnelle ou géographique donc le réseau j'ai utilisé ses capacités là, mais c'était coup de bol quelque part (...). Quand je fréquentais XXX il était patron de XXX, tu sais, une maison de XXX. Il a été nommé DG après et ni lui ni moi ne savions qui serait DG après. Tu vois, c'est un coup de bol ».

Thomas confirme le fonctionnement en réseau :

« Donc j'observe qu'il y a effectivement un fonctionnement en réseau non négligeable, c'est clair ».

#### 10.2.4 ) Discussion :

Les propos de Thomas montrent clairement l'importance du réseau dans l'accession à ce poste. Même si la mobilité géographique l'a desservi dans l'entretien de son réseau, c'est en partie parce que, par le passé, il a été en poste avec le DG dans un autre endroit qu'il arrive à obtenir ce poste.

### 10.2.5 ) Conclusions :

Nous voyons ici que le réseau permet de s'appuyer sur des personnes comme il est possible de le faire avec des amis. Ceci revient à classer l'entourage en amis, neutres et ennemis. Ici, c'est la Loi 1 qui est mise en œuvre.

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

L1-P-C	Loi 1 : Déclarez la guerre à vos ennemis : la stratégie de la polarité Dans le discours ou dans l'écrit : tout élément se rapportant à une classification de type ami, neutre, ennemi.
--------	---

### 10.2.6 ) Éléments intéressants :

La notion de réseaux permet d'intégrer la stratégie de répartition des personnes en fonction du critère : ami, neutre, ennemi.

### 10.3 ) Thomas / L'emploi et son environnement / Changement de poste :

#### 10.3.1 ) Présentation :

Alors que nous posons la question de savoir si la carrière fait l'objet d'une programmation, Thomas nous décrit un changement de poste lié à une opportunité.

#### 10.3.2 ) Première analyse :

L'organisme dans lequel travaille Thomas est constitué de plusieurs entités qui cherchent à conforter leur emprise en prenant le contrôle des autres entités. Ainsi, l'une d'entre elle se sentant menacé, demande de l'aide à l'entité où se trouve Thomas. Le directeur de son entité, sachant qu'il est mobile, le détache auprès de l'autre entité en prenant bien soin de ne pas informer le directeur général de Thomas pour qu'il ne s'oppose pas à ce départ.

#### 10.3.3 ) Les phrases-clés :

Thomas explique que le changement de poste est d'abord une opportunité :

*« .... c'est un concours de circonstances qui a fait qu'à XXX il y avait un besoin (...) il fallait trouver quelqu'un qui accepte de partir à XXX et les bretons en général ne sont pas trop partants surtout dans cette direction-là (...). Je tombais bien au bon moment ... ».*

Le transfert est gardé secret pour limiter les oppositions possibles :

*« ... mon DG de l'époque à la XXX n'a pas été informé des tractations pour que j'aie à XXX. En fait, le patron (...) de l'époque n'a pas dit au DG de la banque que j'étais en situation d'évoluer parce que l'autre aurait fait tout ce qu'il pouvait pour me barrer ... ».*

C'est une opportunité pour son patron de renforcer ses positions :

*« ... c'était vraiment un coup de chance il y avait un besoin à XXX, il y avait politiquement un intérêt pour le [directeur] à venir mettre un pion sur XXX puisque il y a une petite guéguerre entre XXX et YYY, donc à l'époque il y a eu ce concours de circonstances quelque part XXX appelait à l'aide ».*

Thomas explique ensuite pourquoi XXX appelait à l'aide et quel était l'intérêt de son patron :

*« Il y avait deux solutions pour XXX, c'était soit allé vers YYY et là [toute une région] était intégrée [et notre entité] se retrouvait latéralisé ou alors [notre directeur] aidait [la région] à se structurer pour peser ... ».*

Il existe aussi un facteur favorable qui a permis ce transfert :

*« ... je suis tombé dans ce contexte, ce qui fait qu'il y a eu une grosse volonté de trouver quelqu'un et j'étais là mobile puisque j'avais affiché que je n'étais pas spécialement coincé à XXX ... ».*

#### 10.3.4 ) Discussion :

A travers les propos de Thomas, nous pouvons isoler des points révélateurs d'un plan bien réfléchi.

En premier lieu le directeur de l'entité de Thomas répond favorablement à l'appel à l'aide pour éviter d'être marginaliser dans le cas où l'entité appelante serait absorbée.

Dans un deuxième temps, cela lui permet de renforcer sa position. En effet en s'alliant à l'autre entité, il augmente son poids et peut ainsi mieux résister à l'entité qui menace ses intérêts.

Enfin, il n'hésite pas à détacher une personne importante aux yeux du directeur général et ce, sans l'informer pour éviter qu'il s'y oppose. Ce dernier point ne peut être sans conséquence sur les relations entre le directeur de l'entité et son directeur général.

### 10.3.5 ) Conclusions :

Nous constatons que le directeur de l'entité, en détachant Thomas, a pour but de renforcer son entité en prêtant son concours à l'entité en difficulté. En n'informant pas son directeur général, il prend le risque d'altérer leur relation. Nous retrouvons ici les éléments de la Loi 12, même si nous savons que la fin de cet épisode se traduira par un échec.

L12-P-C	Loi 12 : Perdez des batailles, mais gagnez la guerre : la grande stratégie Tout élément dans le discours ou l'écrit qui permet de conclure à l'existence d'un but ultime et d'un plan pour y parvenir.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne observée.

### 10.3.6 ) Eléments intéressants :

L'application de la Loi 12 est avérée mais ne finit pas sur une victoire.

### 10.4 ) Thomas / L'emploi et son environnement / Retour programmé :

Poursuivant sur le changement de poste, Thomas explique la suite de ce transfert qui aboutira à son retour vers l'entité qui l'avait détaché. Tout le déroulement avait été défini auparavant et hormis le fait qu'il confirme les tensions entre les entités, il n'y a rien qui relève du travail en cours.

Nous classons cet extrait comme hors sujet.

### 10.5 ) Thomas / Loyauté / La confiance dans ses subordonnés :

#### 10.5.1 ) Présentation :

Dans cet extrait, la confiance professionnelle que Thomas accorde à ses subordonnés est abordée. Il nous explique les moyens qu'il utilise pour savoir jusqu'à quel degré il peut accorder sa confiance.

#### 10.5.2 ) Première analyse :

Dès le début, nous comprenons que le cas des juristes est très simple, un ensemble d'indicateurs permettant de jauger leur activité. Par contre pour le contentieux, la situation est plus délicate, mais Thomas y remédie en allant chercher l'information à travers son réseau.

#### 10.5.3 ) Les phrases-clés :

Le suivi de l'activité dépend de la spécialité :

*« ... les juristes ont des portefeuilles. En gros, un juriste il va avoir autour de 350 dossiers à suivre (...) il y a au fil de l'eau des éléments de compte rendu qui font que tous les mois, il y a un statut clair sur l'activité, sur les dossiers (...) enfin tout ça a été séquencé, métier, il n'y a pas d'ambiguïté. Après la partie contrôleur engagement, ces gens-là ils sont plus dans la nature, (...), il va aller en clientèle il fait de la formation (...) et effectivement ils pourraient me dire, tiens je vais faire de la formation, je passe une demi-journée à XXX et puis s'ils veulent aller à (...). Ceci dit j'ai des retours, puisque quand tu fais des formations, derrière tu as le directeur de XXX que je ne manque pas d'interroger qui va te dire qu'il a apprécié la formation ou pas ... ».*

Thomas définit une notion de zone de confiance :

*« ... oui il y a les zones (...) où t'as plus besoin d'avoir confiance dans tes contrôleurs engagements que dans tes juristes qui sont dans leurs bureaux ... ».*

Nous abordons ensuite la confiance que Thomas peut avoir dans les propositions faites par les juristes et les contrôleurs engagements :

*« ... en fait les juristes, si ils font mal leur métier, ça va se voir ».*

*« ... le contrôleur engagement qui est plus en amont, là ça va être plus compliqué parce que effectivement il peut être de mauvais conseil, ... ».*

*« ... là, tu es dans une collégialité renforcée donc j'ai un certain nombre de retours qui font que j'aurai confiance, un peu plus confiance dans untel plutôt que dans untel parce que j'ai bien vu que dans certaines situations certains ont pu perdre pied et d'autres assumer au contraire ».*

Nous résumons les propos par une série de questions :

Moi : *« Ça veut dire que, si je résume rapidement, tu jauges tous les gens qui travaillent avec toi, tu les as jaugés, tu les connais ».*

*« Oui, oui ».*

Moi : *« Et tu sais ce qu'ils sont capables de faire ».*

*« C'est ça ».*

Moi : *« et jusqu'où tu peux aller en terme de confiance ».*

*« Oui c'est ça, il y a la confiance que j'ai, confiance professionnelle effectivement ... ».*

#### 10.5.4 ) Discussion :

Les réponses de Thomas permettent de comprendre que le niveau de confiance professionnelle qu'il accorde à ses subordonnées dépend des informations qu'il peut recueillir soit par son réseau, soit par les indicateurs mis en place dans le cadre de leur spécialité. Ceci constitue un véritable réseau de renseignement.

#### 10.5.5 ) Conclusions :

Thomas utilise toutes les informations qu'il peut recueillir pour savoir jusqu'où il peut accorder sa confiance professionnelle à ses subordonnés. Il met en œuvre la Loi 13.

L13-P-C	Loi 13 : Connaissez votre ennemi : la stratégie du renseignement Tout élément montrant l'existence de structure formelle ou informelle de recueil d'informations sur l'adversaire.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 10.5.6 ) Éléments intéressants :

C'est un excellent exemple portant sur la confiance.

#### 10.6 ) Thomas / L'emploi et son environnement / Processus de notation des subordonnés :

Dans cet extrait, Thomas décrit avec précision le processus très formalisé de notation du personnel et par voie de conséquence d'attribution d'augmentation ou de prime. C'est un workflow parfaitement bordé qui ne laisse pas de marge de manœuvre aux participants. Il n'y a pas d'éléments utiles pour notre travail hormis la mention d'un graphe donnant à chacun la possibilité de se situer par rapport aux autres dans la même spécialité et en fonction d'autres critères comme l'âge et l'ancienneté.

Nous classons cet extrait comme hors sujet.

#### 10.7 ) Thomas / L'emploi et son environnement / Surcouche :

##### 10.7.1 ) Présentation :

La structure de Thomas est assez complexe. Elle est composée de plusieurs entités avec une équipe dirigeante. Pour des raisons non exprimées, les hauts dirigeants créent une nouvelle société qui va regrouper l'ensemble des cadres de haut niveau.



#### 10.7.2 ) Première analyse :

La création de cette société interpelle l'ensemble du personnel qui craint qu'une certaine opacité n'entoure cette surcroupe et son fonctionnement.

#### 10.7.3 ) Les phrases-clés :

Nous abordons la création d'une société particulière :

*« ... il y a eu création d'une société des cadres de direction, donc une société où tous les cadres étaient regroupés. Les collaborateurs n'auront plus accès à l'information, [relative à] l'évolution des carrières des cadres de direction ».*

Nous posons la question de savoir pourquoi une telle société a été créée :

*« C'est un peu tôt pour le dire. C'est ressenti comme ça par un certain nombre de syndicats dans l'entreprise. Il y a une frustration par rapport à cette création, ça c'est un fait. Je ne peux pas te donner les raisons qui sont à l'origine de la création (...) mais il est clair que dans le ressenti collectif ça a été créé pour instaurer l'opacité dont tu parles ».*

La mise en place de ce type de structure présente un danger sur le plan éthique :

Moi : *« ... est ce que quelque part il n'y a pas une rupture du contrat (...) éthique de ce type de structure » ?*

*« C'est le danger, bien sûr, c'est clairement le danger, ... ».*

Il existe une vision collective de l'entreprise

*« ... XXX était réputée pour ne pas payer très bien les gens mais t'avais un savoir, une façon de le vivre, une solidarité, une culture d'entreprise qui faisait que tu entraînais en confiance et (...) tu avais des signaux au cours de ta carrière qui prouvaient que la confiance ça existe, le retour sur investissement il existe, la prise en considération des efforts passés, ... ».*

La nouvelle structure impacte cette vision :

*« ... ça reste aujourd'hui encore quelque chose (...), par rapport au contrat d'origine qui pose problème, qui blesse quelque part, ... ».*

#### 10.7.4 ) Discussion :

Au-delà de l'opacité que crée cette société des hauts dirigeants, nous remarquons qu'elle entraîne aussi un sentiment de perte de confiance parmi les salariés par la rupture du contrat

psychologique que l'employé a avec cette entreprise. Il accepte des conditions de rémunération et de travail moins avantageuses que ce qu'il pourrait prétendre, mais en retour il attend une prise en considération de ses efforts. Or, la création de cette société, non seulement remet en question son ascension dans la structure, mais aussi lui donne le sentiment d'une volonté d'opacité.

#### 10.7.5 ) Conclusions :

Les éléments présentés illustrent bien les relations de confiance qui existent entre le personnel et les cadres de haut niveau. Ils permettent de comprendre l'impact que peut avoir certaines décisions si elles ne sont pas expliquées ou explicables. C'est la relation même de confiance qui est touchée et par conséquent conduit l'employé à changer d'attitude et devenir plus méfiant vis-à-vis des cadres de haut niveau.

Il ne s'agit pas d'une intelligence économique interne.

Nous classons cet extrait comme effet de bord.

#### 10.7.6 ) Éléments intéressants :

Nous avons touché du doigt un sujet très caractéristique du risque de rupture d'un contrat psychologique. Il est cependant très difficile de garder l'anonymat sur ce type de sujet.

#### 10.8 ) Thomas / Accessoires de rémunération / Normé :

Les propos de Thomas sur ce thème montrent rapidement que tout est normé et suit des règles connues de tous. Il n'y a pas de marges de manœuvres pour les différents acteurs et par voie de conséquences, il n'y a pas d'éléments intéressants pour notre sujet.

Nous classons cet extrait hors sujet.

#### 10.9 ) Thomas / Formation et développement des compétences / Fonction du besoin :

Dans cet extrait, Thomas nous indique que les formations sont liées au type de poste. Ainsi, lorsqu'une personne va occuper un poste et a besoin d'une compétence, elle reçoit une formation dans un organisme spécialisé. La seule exception concerne ceux qui souhaitent faire l'école des cadres mais, là encore, tout est parfaitement encadré. Dans ces deux cas, il n'y a pas d'éléments intéressants pour notre sujet.

Nous classons cet extrait hors sujet.

## 10.10 ) Thomas / Développement de carrière / Ancien et nouveau mode d'organisation :

### 10.10.1 ) Présentation :

Abordant la carrière de ses subordonnés, Thomas explique qu'il existe deux façons d'envisager la question. Un développement linéaire avec une progression dans les responsabilités et une gestion plus fine basée sur le potentiel.

### 10.10.2 ) Première analyse :

Le premier parcours professionnel ne présente pas beaucoup d'intérêt. Par contre la vision d'un parcours professionnel en fonction des capacités est plus intéressante. Mais c'est surtout les raisons de la restructuration qui donnent à cet extrait un certain intérêt.

### 10.10.3 ) Les phrases-clés :

Après avoir décrit des parcours professionnels parfaitement normés, Thomas aborde à travers son cas, une façon différente de voir l'évolution de la carrière :

*« ... j'en suis un exemple, tu passes d'un métier à l'autre, d'une filiale à l'autre, il y a vraiment un brassage, et un besoin de gestion prévisionnelle qui n'existait pas avant. Avant les structures s'auto-alimentaient, avec l'évolution des compétences, il y avait une évolution, un peu naturelle. Là maintenant, à chaque évolution, il y a une réflexion au niveau de la DRH qui dit, voilà, j'ai un vivier (...) des hauts potentiels, (...), ces gens-là sont repérés, sont suivis, et tu as derrière, dans une catégorie inférieure également, une gestion d'un potentiel ».*

Thomas évoque ensuite la restructuration en cours d'un ensemble de spécialistes :

*« Il commençait à y avoir une grosse frustration, de gens qui étaient là depuis un certain nombre d'années ... ».*

La restructuration répond à plusieurs buts :

*« Il y avait cette problématique de l'évolution professionnelle (...). Ça a été un des arguments pour ramener tout le monde à XXX. (...) l'idée c'est maintenant d'avoir un vivier (...) qui puisse se structurer, évoluer ».*

*« ... je pense que la logique industrielle a prévalu aussi. C'était de se dire que (...) tu vas pouvoir organiser la gestion d'une plateforme où tu auras finalement XXX opérationnels (...) avec les galons qui vont bien (...) et tu auras un hiérarchique. Donc, il y a une logique industrielle là derrière ».*

#### 10.10.4 ) Discussion :

A travers les propos de Thomas, nous comprenons que le facteur mis en avant pour effectuer la restructuration est la frustration exprimée par ces spécialistes. Leur évolution professionnelle était un véritable enjeu. Mais nous remarquons aussi que Thomas nous explique que la logique industrielle a aussi prévalu. En restructurant, les dirigeants atteignent deux buts à la fois, ils répondent favorablement à une demande, travaillant ainsi dans l'intérêt des spécialistes et obtiennent un gain économique puisque la restructuration conduit aussi à des économies.

#### 10.10.5 ) Conclusions :

Ici, tous les éléments montrent que la direction a donné le sentiment de répondre à une attente des spécialistes, mais au final, elle a un gain économique évident. C'est la Loi 27 qui a été utilisée ici.

L27-P-C	Loi 27 : Donnez l'illusion de travailler dans l'intérêt des autres : la stratégie de l'alliance Tout élément montrant que les alliances évoluent en fonction des intérêts de celui qui les passe.
---------	--

C'est une situation d'intelligence économique interne observée.

#### 10.10.6 ) Eléments intéressants :

Un sujet intéressant peut apparaître en quelques phrases.

#### 10.11 ) Thomas / L'emploi et son environnement / Transversalité :

##### 10.11.1 ) Présentation :

Evoquant un moment de sa carrière, Thomas nous explique l'expérience qu'il a vécue lorsque le groupe a acheté une jeune société au fonctionnement fondé sur la performance de chacun.

##### 10.11.2 ) Première analyse :

Secrétaire général de la société, Thomas est confronté à la différence de fonctionnement entre celle-ci et les sociétés du groupe. Or, pour permettre aux personnes de passer d'une société à l'autre, il est nécessaire que les règles soient identiques dans les sociétés. Progressivement, la direction met cette société aux normes du groupe.

### 10.11.3 ) Les phrases-clés :

Le point de départ de l'action est constitué par l'achat d'une société :

*« Au départ, on a fait pas mal de croissance externe. Quand tu récupères une société comme XXX (...), tu as des gens qui sont très typés. Il fallait qu'on remette un peu d'air, que l'on rachète des mètres carrés pour éclaircir tout ça. On était loin des normes applicables ».*

Il y a une première action qui permet de faire partir ceux qui ne sont pas dans le sens de l'histoire :

*« ... il y a cette première phase d'assimilation. Au départ, il y a des gens très typés qui vont, ou pas, se reconnaître dans le corps social [de] XXX et moi, ce que j'ai observé en tant que secrétaire général, c'est qu'un certain nombre de profils n'ont pas résisté ».*

Thomas explique pourquoi ils ont préféré partir :

*« Leur capacité à rentrer dans ce moule, tu sais, adhérer à ce contrat informel qui est de dire, ben voilà tu vas changer de mode de fonctionnement, par exemple [chez] XXX la tradition fait que les primes ne vont pas dépasser, (...) XX pour cent du salaire, c'est déjà, un bon niveau du salaire annuel. Chez XXX, (...), c'était tu vas avoir en gros un SMIC et par contre, si ça va bien en fin d'année (...), ça ne les gênait pas de doubler le salaire ».*

Une transition en douceur permet de se séparer des personnes inadaptées à ce nouveau type de fonctionnement.

*« ... pendant un an, pour assurer la transition, (...) on a évalué en fait cet écart, ce gap, entre les pratiques et les pratiques à termes et donc il y a eu un travail à faire pour que ceux qui pouvaient s'accoutumer, notamment au niveau des cadres, s'y mettent, et puis un certain nombre d'autres, à force de se taper la tête contre les murs, ont dit non ce n'est pas pour moi. Ils ont négocié un départ ».*

Le point de vue de Thomas permet de bien comprendre la logique de l'action :

*« ... tu vois, donc, il y a vraiment cet aspect intéressant de voir que le corps social, il a ou pas digéré un certain nombre de profils qui étaient parfaitement pertinents dans la logique de la filiale et, petit à petit, on a homogénéisé les pratiques, ce qui fait qu'après quelques années (...), tu arrives à quelque chose de plus normé, tu peux commencer à faire des passerelles ».*

Cette normalisation favorise le passage d'une entité à l'autre :

« ... les gens (...) ont des repères maintenant qu'ils n'avaient pas à l'époque. Donc, petit à petit, la mobilité, la fluidité s'installe alors qu'au départ, (...), chacun était dans sa bulle et, progressivement, ça c'est banalisé, normalisé. Les repères ont été partagés quelque part et, donc, maintenant, tu as des gens qui font des carrières, quelques années chez XXX, ensuite tu vas chez YYY, ensuite tu reviens au, XXX enfin, les chapelles petit à petit se fissurent ».

#### 10.11.4 ) Discussion :

A travers les propos de Thomas, nous comprenons tout l'intérêt pour le groupe de posséder des normes identiques dans les sociétés. Elles permettent aux employés de passer de l'une à l'autre et facilitent ainsi la gestion de carrière du personnel. Or, la nouvelle société fraîchement acquise, fonctionne avec des principes diamétralement opposés. Tout l'art du management va être de mettre en place ces nouvelles normes en gardant le personnel capable de modifier ses pratiques et en se séparant de ceux qui ne se retrouvent pas dans ce nouveau type de fonctionnement. Nous remarquons que la direction procède par étape et mesure en permanence l'écart entre la cible et l'existant. Ainsi le champ d'action des anciennes pratiques, et de ceux qui y sont attachés, se réduit progressivement jusqu'à sa disparition complète.

#### 10.11.5 ) Conclusions :

Ici c'est la Loi 29 qui est mise en œuvre. Toutefois, il faut être conscient que les adversaires potentiels de la volonté de changement voulue par la direction ne peuvent vraiment réagir faute d'espace pour le faire. Nous sommes en présence d'un cas particulier d'application de la Loi 29. Il s'agit d'un encerclement qui pousse vers la sortie ceux qui ne veulent pas s'adapter.

L29-P-C	Loi 29 : Progressez à petits pas : la stratégie du fait accompli Tout élément montrant que le champ d'action a augmenté sans éveiller la méfiance ou sans provoquer de réaction.
---------	---

Il s'agit d'une situation d'intelligence économique interne pratiquée.

#### 10.11.6 ) Eléments intéressants :

La mise en œuvre de la Loi 29 dans cet extrait est particulière.

#### 10.12 ) Thomas / L'emploi et son environnement / Dépendance fonctionnelle et hiérarchique :

Dans cet extrait, Thomas explique comment les dépendances hiérarchiques et surtout fonctionnelles sont mises en place. Pour donner du poids aux responsables fonctionnels,

Thomas nous explique l'échange d'informations entre les responsables hiérarchiques et fonctionnels. Enfin Thomas décrit le poids du contrôle extérieur sur les produits conçus par l'entité.

Il n'y a pas dans les propos de Thomas d'éléments utiles pour notre travail. Nous classons cet extrait hors sujet.

10.13 ) Thomas / Loyauté / Déjà vu :

Abordant avec Thomas la dernière thématique, nous convenons que ce thème a été traité auparavant et qu'il n'a rien à ajouter.

Nous classons cet extrait hors sujet.