

Le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/PMI.

d'Andria Aude

Université d'Evry Val d'Essonne

PESOR, Faculté Jean Monnet (Paris XI, Sceaux)

57, bis rue de l'Yser, 92 330 Sceaux (France)

Tel : 01 46 61 19 87

aude.dandria@cegetel.net

Chalus-Sauvannet Marie-Christine

CERAG, Université Pierre Mendès France, Grenoble

21, avenue Guy de Collongue, 69 130 Ecully (France)

mcchalus@wanadoo.fr

Résumé

La recherche porte sur le rôle de la veille sur les ressources humaines (VRH) dans les pratiques de veille stratégique (VS) en PME/PMI. Notre questionnement se focalise sur la compréhension, avec ses difficultés et ses limites, qu'apporte le support de la fonction Ressources Humaines dans l'accompagnement de la veille stratégique en PME/PMI.

Une étude exploratoire a été réalisée auprès de cinq cas de PME/PMI dans des secteurs différents (services et industrie). Les résultats sont présentés ici et mettent en avant les liens entre les RH dans le cadre d'un dispositif de veille stratégique. Pour autant, il ne semble pas y avoir de lien entre l'existence d'un service RH formel et les pratiques de veille stratégique. Enfin, il est nécessaire de faire référence à la dimension collective de la veille stratégique et notamment la synergie et l'articulation collective des contributions individuelles.

Mots clés : PME/PMI, théorie des ressources, veille, veille stratégique, veille sur les ressources humaines.

INTRODUCTION

La veille stratégique, en tant que dispositif d'aide au management stratégique, suscite l'intérêt des chercheurs (Lesca, 1986 ; Baumard, 1990). Traditionnellement définie comme le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude (Lesca, 1994), la veille stratégique ne laisse pas les entreprises et leurs dirigeants insensibles. Certains investissent dans la mise en place de tels dispositifs mais les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes. En effet, si l'écoute de l'environnement apparaît comme une évidence, et une nécessité, les pratiques restent encore très insatisfaisantes. Interrogés sur leur système de veille stratégique, on constate que, bien que persuadés d'utiliser des pratiques de veille stratégique, les responsables éprouvent des difficultés lorsqu'il s'agit d'en faire le recensement et de présenter en quoi elles concourent à la préparation de l'entreprise aux enjeux actuels et futurs.

De plus, quand on parle de veille, il s'agit plus de veille stratégique, de veille technologique ou de veille concurrentielle que de veille sur les ressources humaines. Or, nous partons de l'idée que la veille sur les ressources humaines (VRH) fait partie intégralement de la veille stratégique (VS), car sans acteurs mobilisés, informés et faisant vivre le système d'information, un dispositif de veille stratégique ne peut pas fonctionner de manière efficiente.

Sur le terrain, de nombreuses PME/PMI n'ont pas de politique d'anticipation en RH en lien avec la stratégie de développement ou de maintien d'un avantage concurrentiel de leur activité. On observe d'ailleurs des situations paradoxales de surcharge et de manque d'information, entraînant une incapacité à anticiper les changements de l'environnement de l'entreprise.

Or, en sous estimant l'importance de l'anticipation, elles finissent parfois par être démunies pour capter les signaux faibles (en termes de marché, produits, technologies...), voire faiblement réactives face à certains signaux forts. Concrètement, cela se traduit par des recrutements « à chaud », des difficultés pour maintenir des équipes performantes et motivées, des pertes de marchés ou de clients...

Aussi, notre recherche porte sur le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/PMI. Notre questionnement se focalise sur la compréhension, avec ses difficultés et ses limites, qu'apporte le support de la fonction Ressources Humaines dans l'accompagnement de la veille stratégique en PME/PMI. Nous nous sommes appuyées sur une

démarche de nature exploratoire avec l'étude de cinq cas de PME/PMI dans des secteurs différents (services et industrie) et dont les résultats sont présentés et discutés.

La communication est divisée en trois parties. Dans une première partie, nous replaçons les principaux éléments du cadre théorique de la recherche sur la veille stratégique et de la place de la veille sur les ressources humaines dans ce dispositif. Puis, dans une deuxième partie, nous présentons l'étude exploratoire en exposant le choix méthodologique des études de cas qui nous a conduit dans notre collecte des données. Enfin, dans une troisième partie, nous analysons les résultats en repositionnant le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique afin d'ouvrir de nouvelles perspectives.

1. LA VEILLE SUR LES RESSOURCES HUMAINES, PARTIE INTEGRANTE DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Pour comprendre, il est nécessaire avant tout de s'informer. En référence à la phase d'intelligence de l'environnement du modèle de Simon (1977), et où la phase de construction de sens pour lequel les individus ne disposent pas d'un problème *a priori*, les méthodes traditionnelles de prospective et d'analyse de l'environnement s'avèrent inadéquates (Daft et Weick, 1984 ; Joffre et Koenig, 1985). En positionnant l'information comme une matière première, indispensable et valorisable, la veille établit des liens entre des informations éclatées dans le temps et dans l'espace.

1.1. LA VEILLE STRATEGIQUE

Pour Calori et Atamer (1993), « la veille stratégique porte sur certains points sensibles du projet d'entreprise et, surtout, sur les signaux pouvant annoncer certains événements potentiels sur lesquels il est nécessaire de saisir des opportunités ou bien de riposter le plus rapidement possible car ils représentent des menaces ». Or, l'environnement à surveiller peut être défini selon deux catégories d'ensemble d'acteurs (Lesca, 1986). La première concerne les acteurs susceptibles d'exercer une influence directe sur l'entreprise (les clients, les fournisseurs, les concurrents, les pouvoirs publics...), la seconde les acteurs plus lointains, sans influence perceptible sur l'entreprise, ni actuellement, ni dans un futur raisonnable. L'intérêt de cette démarche est sans doute qu'elle est la seule façon qui permette d'anticiper des événements alors que ceux-ci ne sont pas encore réalisés. En conséquence, il ne s'agit pas de concevoir l'action de veille sur des axes

de veille, qui ne constitueraient en fait qu'une segmentation de l'environnement, mais sur les sources d'information qui permettront, ensuite et après collecte, traitement et distribution, de se positionner sur ces axes par l'intermédiaire de prise de décisions stratégiques mais de manière globale et intégrée.

Par conséquent, la veille stratégique désigne « le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude » (Lesca, 1994).

Dans la littérature, on constate une segmentation de la veille, avec des nuances sémantiques selon les auteurs où, globalement, se retrouve en tout ou partie le modèle de Porter. En effet, aux cinq forces (rivalité existant entre les entreprises, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, menace de produits et services de remplacement et menace de nouveaux entrants) correspondent respectivement une veille concurrentielle (première force), une veille commerciale (deuxième et troisième force), une veille technologique (quatrième force) et une veille environnementale (cinquième force) (Martinet et Ribault, 1989). Cependant, au-delà de ces distinctions, la question de la veille dépend surtout des objectifs que l'on poursuit et, par conséquent, de la nature du sujet de recherche. En fait, pour être appropriée (dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise), la veille stratégique vise à permettre une adaptation de la stratégie de l'entreprise à son environnement en général, et coordonne les différents types de veille (commerciale, technologique, ressources humaines). Elle apporte par anticipation un certain recul et une vision globale grâce à une mise en cohérence et en perspective des différentes informations pertinentes apportées par ses composantes (Chalus-Sauvannet, 2002).

1.2. LES RESSOURCES HUMAINES, GISEMENTS DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Depuis près d'une vingtaine d'années, de nombreuses publications tant des chercheurs que des praticiens semblent nous orienter vers une dimension stratégique des ressources humaines. Mais comme le souligne Besseyre des Horts (1988, 2004), est-ce parce que le DRH est devenu *business partner*, que la fonction aurait acquis un véritable statut stratégique ? D'après lui, on peut en douter au regard des pratiques des entreprises pour qui « la masse salariale reste la principale variable d'ajustement quand la conjoncture devient difficile ». Et pourtant, en parallèle, de nombreuses recherches ont mis en évidence les relations entre les pratiques RH et la performance organisationnelle (Huselid, 1995 ; Becker et Gerhart, 1996).

En effet, et bien que souvent présentées comme essentielles dans la phase de mise en œuvre de la stratégie (Miles et Snow, 1984 ; Porter, 1985), les ressources humaines apparaissent traditionnellement plutôt comme une conséquence ou un support des décisions stratégiques, c'est-à-dire largement subordonnées à la stratégie (voire au dirigeant de la PME). Avec l'évolution des courants de recherche en stratégie, et notamment avec l'émergence du champ en *Strategic Human Resource Management – ou Strategic HRM* s'est ouvert un cadre conceptuel beaucoup plus solide pour étayer les convictions des chercheurs en GRH (Wright, 1998 ; Barney, 2001). Avec la théorie des ressources se dégage un consensus pour considérer que les ressources humaines sont la source d'un avantage concurrentiel durable et que les compétences des salariés sont les ressources fondamentales pour l'entreprise (Barney, 1991). Les réflexions portant sur les compétences centrales (*core competences*) (Hamel et Prahalad, 1994) ou sur le rôle des ressources organisationnelles (Grant, 1991) ou encore sur les meilleures pratiques de GRH comme des sources internes procurant un avantage concurrentiel (Pfeffer, 1998 ; O'Reilly et Pfeffer, 2000) difficilement imitable (Bartlett et Ghoshal, 2002) soutiennent largement ce nouveau cadre.

En support de ce point, deux approches peuvent être proposées : l'approche par la mesure du capital humain et l'approche par le développement de tableau de bord stratégique.

Le concept de capital humain remonte à Shutz (1961), pour qui le capital humain est la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances des individus dans l'organisation. Il a été complété par Becker qui montre que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain (1964). Dans leur article synthétique, Bontis et *al.* (1999) définissent le capital humain comme le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation. Ils précisent que les ressources sont de trois types : les compétences (incluant les talents et le savoir-faire), les attitudes (comme la motivation et les qualités de leadership des dirigeants) et l'« agilité intellectuelle », c'est-à-dire la capacité des membres de l'organisation à être « rapidement sur leurs pieds intellectuels », ce qui signifie : innovation et entrepreneuriat, capacité à s'adapter et à faire de la fertilisation croisée... (p.397)

L'approche du tableau de bord stratégique (ou *balanced scorecard BSC*) proposée par Kaplan et Norton (1992) repose sur l'idée que la performance financière n'est pas suffisante pour mesurer la performance de l'entreprise. Quatre perspectives majeures, *via* un tableau de bord stratégique, doivent être abordées :

- une perspective financière qui comprend les mesures traditionnelles comptables avec notamment la prise en compte de la perception des actionnaires ;
- une perspective clients qui permet de mesurer la satisfaction client ;
- une perspective interne qui intègre le schéma de la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- une perspective d'apprentissage et de croissance alliant les mesures assurant de la création de valeur.

En définitive, si depuis quelques années, les auteurs s'intéressent au rôle des ressources humaines et à leur relation avec la stratégie, c'est qu'il faut bien reconnaître que les acteurs participent à la création de valeur et que la fonction RH y joue un rôle majeur. Le qualificatif de majeur doit être entendu de deux façons : d'une part, comme une fonction gérant un capital qui s'avère de plus en plus critique dans un environnement concurrentiel où l'innovation permanente devient une condition de survie et, d'autre part, une fonction ayant renforcé son professionnalisme dans les démarches et les outils développés au service de ses clients (internes ou externes) (Beysseyre des Horts, 2004, p. 200). Malgré tout, les RH ne sont sources d'avantage concurrentiel qu'à condition que des pratiques de GRH appropriées soient mises en place dans les entreprises (Wright et *al.* 1994). Cependant, il semblerait que le lien entre les pratiques de management de ressources humaines et les performances opérationnelles et financières ne soit pas direct mais plutôt indirect (Paul et Anantharaman, 2003).

1.3. LA VEILLE SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Comme le souligne Chalus Sauvannet (2002), la veille sur les ressources humaines (VRH) a semblé être au début plus un effet de mode lié au contexte économique et social des années 80 avec le début des vagues de licenciements et de restructurations. Cependant, elle met en avant le fait que cette veille sur l'aspect social reflète aussi une réelle inquiétude des entreprises quant au suivi de leur climat social et de la satisfaction des salariés dans l'entreprise ou en matière de prévention de conflits. Aussi, la VRH se caractérise –t- elle par un dispositif d'écoute dont la finalité est l'anticipation de la régulation sociale entre les différents acteurs de l'organisation. Ce dispositif d'écoute peut avoir deux orientations majeures :

- une veille orientée vers la vigilance ou la surveillance active d'un périmètre d'observation défini *a priori* ;

- une veille orientée sur l'éveil des différents acteurs aux enjeux de l'entreprise.

La première orientation se traduit dans les dispositifs d'observation sociale. Destinée à prévenir les conflits, la veille sociale s'efforce de recenser et d'interpréter les signes de tensions au sein des entreprises. Mais celles qui formalisent complètement l'exercice sont encore rares (Franchet, 2004). La deuxième orientation s'intègre dans une démarche d'organisation stratégique de l'entreprise (Chalus Sauvannet, 2002, p. 311). De même, cette vigilance s'exerce aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Un DRH doit être capable de capter ces signaux faibles, et pour cela, il doit orienter et sensibiliser son équipe à l'écoute active de « l'environnement intérieur » (tel un médecin qui ausculterait sans cesse). Si Ansoff, puis Lesca abordent avec force ce concept de signaux faibles, c'est qu'une fois que ce signal devient fort, il est d'une certaine manière trop tard. Sous notre angle RH, cela pourrait prendre la forme d'une grève, mais aussi du départ « surprise » d'un cadre important ou plus simplement encore de services passifs, de la faible motivation générale des acteurs de l'entreprise, de problèmes dans la mise en œuvre de la stratégie. Si une DRH s'intéresse à la veille, alors l'impact devrait être global. En effet, qui mieux qu'une DRH devrait pouvoir lever les freins parfois culturels qui empêchent l'entreprise d'être en éveil. Trop souvent, la veille est encore ressentie comme une menace pour les cadres et la hiérarchie qui la considèrent parfois comme un second canal d'information pouvant leur faire perdre du pouvoir, voire les desservir. Force est de constater qu'une veille efficace suppose l'adhésion de tous et ne peut pas fonctionner si une partie du personnel en rejette les principes et les modalités. On comprend alors aisément que dans les entreprises où les relations sociales sont tendues, la VS ne peut être une réalité tant que la VRH n'existe pas ou n'a pas les moyens d'exister. Sinon ces tensions auraient été traitées dès le départ. La question des moyens est importante aussi bien pour la veille technologique que pour la VRH, et c'est pourquoi, un véritable soutien de la direction générale est absolument nécessaire.

2. PRESENTATION DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Nous rappelons que notre questionnement se focalise sur la compréhension, avec ses difficultés et ses limites, qu'apporte le support de la fonction Ressources Humaines dans l'accompagnement de la veille stratégique en PME/PMI. L'objectif de cette recherche est de produire des connaissances nouvelles concernant le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/PMI.

2.1. LE CHOIX DE LA METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

Dans la mesure où les concepts à étudier et les liens entre eux ne sont que peu définis du fait d'un manque de connaissances théoriques, les méthodes traditionnelles de collecte de données de type questionnaire ne peuvent être utilisées. Plus fondamentalement, les individus n'ayant pas conscience d'avoir à traiter des signaux faibles, le choix d'une recherche de nature qualitative semble approprié. Nous avons opté pour l'étude de cas puisque c'est « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des ressources empiriques multiples* » (Yin, 1989, p.25).

Il a été retenu que la recherche d'informations serait réalisée au moyen d'entretiens et de la collecte de données secondaires de type documentation interne et/ou externe sur les entreprises de notre choix. Le choix des établissements a été conditionné par un « opportunisme méthodologique » (Girin, 1986) lié à des proximités géographiques et des terrains de stages de nos étudiants. Au total, il a été réalisé 28 entretiens auprès de plusieurs responsables et directeurs (directeur général, responsable de site, responsable commercial, responsable méthodes, responsable RH...) de cinq PME/PMI dans des secteurs différents (services et industrie). La collecte des données a été échelonnée sur une période de 24 mois. Les entretiens, d'une durée d'une heure à une heure et demie, ont été enregistrés et retranscrits. Ils ont fait l'objet d'un rapport comprenant, d'une part, une analyse synthétique de la veille stratégique et des liens avec la veille sur les ressources humaines tels qu'ils ressortaient des discours et des documents fournis. Et, d'autre part, il était attaché en annexe l'intégralité de la retranscription des entretiens afin de permettre aux responsables de les valider, confirmer ou infirmer, voire de compléter des éléments ou des faits qu'ils pensaient utiles de préciser. Il est à noter que les analyses ont été menées en équipe afin de s'assurer non seulement d'une traduction exacte d'une certaine réalité, mais également d'exercer une intersubjectivité capable de contrôler la solidité de notre compréhension mutuelle. Finalement, nous avons repris à notre compte la logique de la théorie enracinée dans les faits ou *grounded theory* (Glaser et Stauss, 1967).

Concrètement le guide d'entretien de type semi directif, et sous forme de questions ouvertes, comportait les thèmes suivants : Eléments d'information et compréhension de l'entreprise

(Thème 1), Etat des pratiques de veille stratégique (Thème 2), Etat des pratiques et lien entre veille en ressources humaines et stratégie (Thème 3).

Concernant le thème 1, les points suivants ont été abordés : secteur d'activité, taille de l'entreprise (chiffre d'affaires, effectif, répartition de l'effectif...), âge de l'entreprise, créateur(s), valeurs, culture... marchés et métiers de l'entreprise, intensité concurrentielle (principaux concurrents directs / indirects), vision de l'entreprise aujourd'hui, et demain (horizon à 3 ans) et également la fonction RH (taille, composition, positionnement, rôle) ... Concernant le thème 2, il a été demandé d'explicitier les pratiques et le rôle des acteurs en termes de vigilance externe et interne sur les produits (ou les services), les marchés, la technologie... Enfin, concernant le thème 3, nous avons interrogé les responsables de la même manière afin d'explicitier leurs pratiques et le rôle des acteurs en termes de vigilance externe et interne en RH : attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi (notoriété, recrutement, rémunération, départs) ; investissement en ressources immatérielles (recrutement, intégration, fidélisation, formation)...

2.2. LE RECUEIL DES DONNEES

Ce point présente, pour chacun des cinq cas, les principaux résultats issus plus particulièrement des deux premiers thèmes : présentation et compréhension de l'entreprise (1), sensibilisation et/ou pratique de la veille stratégique (2).

Cas 1

- (1) Cette entreprise définit, conçoit et fabrique des produits innovants et de haute technologie en télécommunication. Créée en 1988, elle connaît une certaine stabilité de son équipe dirigeante qui gère 150 salariés pour un chiffre d'affaires de onze millions d'euros. Elle connaît une expansion assez forte, rythmée par la réponse à des appels d'offre auprès des opérateurs en télécommunication. « Notre objectif affiché est de nous ouvrir à d'autres opérateurs en Europe (...). Dans notre secteur, seules les entreprises innovantes survivent ». A cet égard, 85 % du chiffre d'affaires est réalisé par des produits qui ont moins de deux ans. L'évolution de la concurrence et des technologies est très forte et la direction est extrêmement sensible à la veille stratégique car l'entreprise doit rester à jour sur les technologies et anticiper. Il n'est pas envisageable de se contenter de réagir aux évolutions du marché.

- (2) De la veille stratégique, ils en font tous : des dirigeants aux techniciens. Comme beaucoup d'entreprise, ils se rendent dans des salons, sont abonnés à des revues... mais ils ont aussi organisé un véritable dispositif de veille. « On a commencé par définir quatre axes de travail sur ce qu'il fallait surveiller ». Puis chaque service a travaillé sur le sujet. Une fois les informations recueillies en interne, elles sont reformulées, remises en forme puis déclinées en plusieurs projets (concurrence, marchés européens, normes). Ceci dans le but de maintenir de manière dynamique et adaptée au marché leur processus d'innovation.

Cas 2

- (1) Cette société est la filiale française d'un grand groupe européen sur le marché du second œuvre en bâtiment. Son effectif est de 600 personnes pour un chiffre d'affaires de 151 millions d'euros. Son implantation française date des années soixante-dix, elle se compose aujourd'hui d'un siège social et de trois sites de production spécialisés. Le marché sur lequel elle intervient, n'est pas à forte croissance et, au regard de ses produits, l'innovation pure n'est pas un facteur déterminant de réussite. Quant à la concurrence, jusqu'à il y a encore peu de temps, « il n'y avait peu d'acteurs (...) on entretenait de bonnes relations entre nous » (...) et dans l'ensemble il y avait des accords pour organiser le marché. Depuis quelques années une concurrence ultra *low cost* a fait son apparition sur le marché français venant des pays de l'est. Le produit étant très facilement reproductible, l'entreprise bien que très rentable est confrontée à une menace sérieuse avec l'arrivée de ces nouveaux concurrents.
- (2) Les cadres dirigeants de cette entreprise ne semblent pas du tout sensibles au concept de veille stratégique. « Avec l'arrivée des nouveaux concurrents, on sait où elle est notre stratégie ! C'est la baisse des coûts ». En approfondissant, on constate néanmoins qu'en matière de veille : ils ont un réseau externe très fort avec leurs concurrents au travers du syndicat professionnel qui les réunit ; ils font de la veille juridique ; ils organisent une veille technologique très poussée sur un de leur site qui travaille sur des produits du futur ; et bien sûr, ils vont dans les salons et les foires professionnels...

Mais chaque veille est réalisée de manière totalement déconnectée des autres veilles et elle apparaît comme quasi-autonome. Nous ne sommes même pas sûres qu'il s'agisse de la volonté de l'entreprise, il s'agit plutôt d'initiatives individuelles.

Cas 3

- (1) Cette entreprise de meubles de qualité pour les enfants est composée de 258 salariés et génère un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros. Créée, il y a plus de 100 ans, elle a connu trois générations de dirigeants issus de la même famille. Les résultats de l'entreprise sont aujourd'hui en baisse sur un secteur caractérisé par une forte concurrence et une faible croissance.
- (2) Le PDG se dit sensible à la notion de veille stratégique mais dès lors que nous l'interrogeons concrètement sur ses pratiques il est plus hésitant. Nous recensons finalement une veille documentaire avec lecture et archivage de revues stratégiques sur le secteur, ainsi que la diffusion des articles intéressants aux responsables concernés, une veille technologique sur les machines susceptibles d'améliorer la productivité de l'usine et bien sûr la présence dans les foires et les salons.

Cas 4

- (1) PMI importante du secteur agro-alimentaire, elle compte un peu plus de 600 personnes et cinq sites de production. Son chiffre d'affaires est de 142 millions d'euros, mais elle est aujourd'hui en perte de vitesse. Elle a pendant longtemps dominé le marché et est toujours considérée comme la référence de son domaine d'activité. Certaines diversifications hasardeuses l'ont éloignée de son cœur de métier. Aujourd'hui, elle souhaite se recentrer sur ses activités principales et accélérer le processus d'innovation.
- (2) L'entreprise est sensible à la veille stratégique car elle ressent clairement son apport dans la réduction des incertitudes et la possibilité de saisir des opportunités avant les concurrents. « On a nommé des porteurs sur chaque site de production et au siège (...). A chaque porteur est attribué un thème de veille, il peut constituer une équipe (inter-site) afin de l'aider dans cette tâche ». Des réunions sont organisées une fois par mois entre les porteurs de projets et la direction afin de prendre des décisions en fonction des différents thèmes. Le travail est facilité dans la mesure où un effort de communication de la part de la direction générale a été entrepris. L'ensemble des salariés a donc été sensibilisé au fait que chacun d'entre eux était potentiellement un veilleur pour l'entreprise et que tous devaient utiliser les procédures mises en place à cet effet. Nous avons pu constater qu'effectivement l'ensemble des salariés est sensibilisé à la veille et y contribue en fonction de ses compétences et de ses moyens.

Cas 5

- (1) Cette entreprise est une société de conseil et d'aide à la décision appliqués aux sciences de la vie et de la chimie. La vocation de cette entreprise est donc d'accompagner les décideurs dans leurs choix stratégiques de positionnement et de développement, de les aider à saisir des opportunités (besoins émergents, hautes technologies...) et à s'adapter à des menaces (basculement de réglementations, arrivée de nouveaux concurrents...), autrement dit le cœur de son métier est justement la veille stratégique, la veille technologique et la veille commerciale. Créée en 1993, par trois ingénieurs, dont deux toujours en place à la tête de l'entreprise, la société est en pleine croissance : plus de 30% en moyenne par an depuis 12 ans ; elle prévoit un chiffre d'affaires de l'ordre de 11 millions d'euros. La société compte aujourd'hui 110 collaborateurs, tous en CDI sur 6 sites : Paris (avec le siège), Lyon, Toulouse pour la France, Cologne, Madrid et Lausanne pour l'Europe.
- (2) De la veille stratégique, ils disent ne pas en faire, en tout cas pas de façon structurée. D'ailleurs, ils n'aiment pas du tout le mot de veille. Pour eux, « c'est très dévalorisant et très dévalorisé », « la veille, c'est trop associé à la documentaliste », « c'est vu comme quelqu'un qui découpe des journaux, qui les photocopie et qui fait une revue de presse ». Structuré en Business Unit (BU) spécialisé par secteur (biotechnologie, agroalimentaire, santé, chimie & matériaux), chaque collaborateur dispose d'un nombre important de revues spécialisées. S'ils vont dans des colloques, c'est de « temps en temps ». Leur plus grosse source d'informations ? « Chez les clients ». Le travail de collecte est fait par les commerciaux et « chacun le fait pour soi dans sa Business Unit ». Il n'y a aucune procédure particulière. A la question : « Comment se prend la décision d'ouvrir un marché ? », la réponse est : « critère n°1, quelqu'un de motivé qui dit j'ai envie, critère n°2 à égalité, que cela reste du service », « on vend de la prestation intellectuelle ». Et la formule marche. Sur son activité d'origine, la société conserve sa position de leader dans le secteur des cabinets de conseil en biotechnologie. Sollicitée sur les projets des pôles de compétitivité en participant activement à la rédaction des dossiers pour quatre pôles, elle affiche des perspectives et une stratégie résolument tournées vers l'Europe. « Notre objectif, c'est doubler tous les 2 ans. On a toujours fait cela et on veut continuer. Donc, si on projette en 2013, on sera mille ».

Les principales données sont récapitulées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Principales données

	Secteur	Age (date de création)	Effectifs (nombre de salariés)	Chiffre d'affaires (M€)	Intensité concurrentielle	Présence Service RH
Cas 1	Télécommunications	1998	150	11	Forte : Technologie et innovation	Oui
Cas 2	BTP	1974	600	151	Forte : Coûts	Oui
Cas 3	Ameublement	1893	258	6	Moyenne + : Différenciation produits	Oui
Cas 4	Agro alimentaire	1974	600	142	Moyenne - : Différenciation produits	Non
Cas 5	Conseil	1993	110	11	Moyenne - : Leader	Non

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1. POSITION DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE DES ENTREPRISES ETUDIEES

Ce point développe les résultats obtenus à partir du troisième thème évoqué lors des entretiens et aborde la position de la fonction des ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique (3). Dans le même esprit que précédemment, nous reprenons pour chaque entreprise, les faits marquants qui sont ressortis de notre analyse.

Cas 1

(3) Dans l'entreprise 1, le système ne fonctionne « que » grâce au système de management participatif qui a été mis en place. En effet, des responsables de projets animent des équipes multidisciplinaires. Tous les services sont représentés au sein de chaque projet. « Pour être responsable de projet, la base est le volontariat », la réussite du système a nécessité une mise en place d'un plan de formation adapté, notamment en matière de techniques de conduite de projet pour garantir le maximum de professionnalisme. « Une fois par mois, chaque responsable expose lors d'une réunion de direction, l'état d'avancement du projet qu'il anime ». Le compte rendu est ensuite envoyé par courriel aux intéressés puis mis à disposition sur le réseau. La décision est prise par les responsables concernés, mais elle est suscitée par l'ensemble des salariés et indirectement

par le client. Le service gestion des ressources humaines n'est jamais cité. Il existe pourtant ainsi que son responsable, mais celui-ci est cantonné à un travail purement administratif (gestion de la paye, des formations,...). Il semble que la veille ne fasse pas partie de ses attributions formelle ou informelle.

Cas 2

- (3) La direction des ressources humaines de l'entreprise 2 est composée de sept personnes. Le directeur est considéré comme important. Il est respecté. Il dépend directement du PDG (voire informe le groupe de ce qui se passe au siège français...). A l'analyse, le comportement de ce DRH par rapport à la veille sur les ressources humaines est paradoxal. Dans un premier temps, nous constatons qu'il est avancé en matière de veille, puisqu'il a mis en place, par exemple, un jeu auprès de l'ensemble des salariés. Ceux-ci doivent par groupe de deux ou trois (de préférence de services différents) trouver des idées innovantes sans restrictions. Les dossiers, une fois rendus à échéance, sont étudiés par des experts et les trois premiers porteurs de projet sont récompensés (ce qui représente environ deux à trois mois de salaire) au cours d'une soirée où tout le monde est convié. L'impact de ce jeu sur l'ensemble des salariés a été très fort et beaucoup des idées avancées ont contribué à la progression de l'entreprise et aussi à la motivation des salariés. Ce DRH fait aussi partie de nombreux clubs de réflexion et de dirigeants, ce qui lui permet d'avoir un réseau externe important et de capter des signaux faibles. Toutefois, force est de constater que sur certains éléments fondamentaux, il est presque totalement inopérant. Ainsi, une grève a eu lieu au moment où nous étions présentes, grève justifiée par le mécontentement des ouvriers vis-à-vis de leur encadrement intermédiaire. Un vrai problème de ressources humaines. Nous avons repéré une autre faiblesse du système de vigilance dans la mesure où ce DRH n'a pas conscience de la façon dont son choix de gestion des ressources humaines semble pénaliser son management. Nous avons relevé qu'il délègue à un cabinet externe la plupart des recrutements, ne se soucie aucunement de la formation des nouveaux arrivants (ce qui rallonge leur durée d'intégration et leur prise de fonction opérationnelle), et qu'il apparaît surpris par le départ de cadres supérieurs à fort potentiel. De plus, il semble absent du suivi managérial des salariés et laisse la gestion informelle des RH aux responsables de services tant sur le plan des

rémunérations que sur celui des départs. A cet égard, les demandes de licenciements opérées par les directeurs sont appliquées sans discussion.

Cas 3

- (3) Sur ce point, le cas de l'entreprise 3 est relativement rapide, voire caricaturale. En effet, bien que dotée d'un service ressources humaines relativement bien structuré, il ne ressort pas d'éléments saillants d'un lien entre les RH et la mise en œuvre de la stratégie. Ici, le service des RH est cantonné quasi exclusivement aux tâches administratives de base. Et bien que n'étant pas insensible à l'idée de veille stratégique, nous avons eu plutôt l'impression que le personnel de ce service ne se sent pas vraiment concerné. Ceci s'explique sans doute par le fait que le PDG actuel est perçu comme très charismatique, ne déléguant pas et n'attendant pas de lui qu'il fasse de la veille sur les ressources humaines. En effet, le PDG estime que cette tâche n'incombe qu'à lui seul et n'a pas conscience de l'intérêt d'une veille sur les ressources humaines. Ainsi, il n'impulse en rien l'organisation en ce sens, voire freine certaines initiatives individuelles.

Cas 4

- (3) Malgré sa taille (600 personnes), l'entreprise ne dispose pas de service de ressources humaines. C'est le fait de l'histoire et d'un choix de structure, de coordination et de commandement où « l'entreprise n'a jamais eu besoin d'un service RH puisque la politique RH a dès l'origine été portée stratégiquement par la direction générale et opérationnellement par l'ensemble des responsables de service ». Avec pour corollaire le fait qu'il n'y a pas de barrière hiérarchique forte et que l'information circule bien et de manière transversale dans toute l'entreprise. Toutefois, en interrogeant les responsables de service, nous constatons qu'ils ne sont pas très à l'aise avec cette fonction ressources humaines à laquelle leurs études ne les ont souvent pas préparés (chef de ligne, responsable marketing,...). Ils perdent du temps et commettent des erreurs (comme en recrutement par exemple) par manque de formation. Aussi, ils ne sont que faiblement sensibles à la notion de veille sur les ressources humaines, ayant déjà des lacunes plus lourdes à gérer en matière de GRH. Un type de veille s'impose à tous les autres dans cette structure et est très fortement mise en avant par la direction générale, c'est la veille commerciale.

Cas 5

- (3) L'entreprise n'a pas de service RH (la question est à l'étude) mais la fonction est bien analysée et les rôles sont clairement distribués. Pour la directrice générale, « la RH, c'est une fonction support ». Une personne est en charge de la partie procédure de recrutements, des déclarations sociales et de la gestion des congés pour moitié de son temps, l'autre étant consacrée à la comptabilité. Pour le reste, le management est laissé à l'initiative des responsables des Business Unit en accord avec les deux directrices. Respectivement PDG et DG, elles font partie de la BU dite transversale au siège, donc « avec de la RH, notre rôle c'est d'être là en inter BU », « en fait, on récupère tous les cas un peu difficiles ». Dans l'entreprise, il y a une stratégie de recrutement clairement définie. « On ne prend que des débutants. Pour deux raisons, d'une part ils coûtent moins cher, d'autre part, on veut les former à notre société. Point. Il n'y en a pas d'autres ». Le recrutement se fait uniquement à la sortie des écoles d'ingénieurs de leurs domaines avec un profil clairement défini. Sur ce point, aucune autre information ne sera communiquée. Au niveau de la rémunération, l'entreprise suit les chiffres des enquêtes sur les salaires des ingénieurs. Si les deux premières années, les nouveaux embauchés sont un peu en dessous du marché, leur progression est plus favorable que dans les autres entreprises du secteur, à ancienneté égale. Cela semble volontaire puisqu'il a été constaté que la période critique dans cette entreprise se situait après 2 ou 3 ans d'ancienneté. Pourquoi dans ces conditions payer quelqu'un qui n'a finalement pas encore fait ses preuves et qui risque de partir ? Une fois l'envie de rester et les résultats montrés, la rémunération est utilisée comme élément de motivation : « C'est notre choix, on paye bien en salaire ». En matière de formation, il y a un très fort lien avec la stratégie. Le budget est de l'ordre de 4% de la masse salariale, en budget externe, « on ne chiffre pas la formation interne ». Les priorités sont : la formation des nouveaux embauchés et leur parcours d'intégration sur un an, les langues (en plus de l'anglais qui est indispensable dans ce métier, et en lien avec la stratégie de développement sur l'Europe, l'accent est mis sur les principales langues parlées en Europe), et enfin le management et les outils pour une meilleure gestion d'équipes dans les BU. Dans cette entreprise, on constate qu'un certain nombre de pratiques RH ont été affinées avec l'expérience puis validées lorsqu'elles donnaient

un niveau de satisfaction désiré. La philosophie est « on ne sait pas ce qu'on sera demain, mais on verra ce qu'il faut faire ».

3.2. ANALYSE DES RESULTATS

A la lecture des résultats, on peut s'interroger sur les liens entre les RH et l'accompagnement de celles-ci dans un dispositif de veille stratégique, qu'il soit formel ou non. En effet, pour capter, traiter et diffuser les signaux faibles pertinents pour l'entreprise, le personnel dans son ensemble doit y être sensibilisé, formé et incité car la notion de veille reste encore trop souvent perçue comme éloignée des attributions habituelles ou perçues comme telles en situation de travail.

Eléments de discussion

- Au regard des cas, il semble qu'il n'y a pas de lien entre l'existence d'un service RH et les pratiques de veille stratégique. Tous les cas peuvent se concevoir : existence d'un service RH et pratique de veille stratégique (cas 1 et cas 2), ou refus de veille stratégique (cas 3) ; pas de service RH mais une fonction redistribuée en interne et pratique de veille stratégique affichée (cas 4), ou encore pas de veille affichée (cas 5).
- De plus, c'est justement l'un des rôles quasi naturel de la fonction RH que de permettre la mise en œuvre de politiques et de pratiques de sensibilisation et d'accompagnement des ressources humaines. Les leviers sont classiquement définis avec le triptyque : processus de recrutement, politique de formation, système de rémunération. Par exemple, dans les cas 1 et 5, on constate que le dispositif de veille repose sur les pratiques de formation, et dans le cas 2, l'impact du jeu a des conséquences financières pour les 3 premiers gagnants. En revanche pour les cas 3 et 4, il ne semble pas y avoir de mise en place d'un support RH au service de leur VS.

Quelques éléments de synthèse ont été répertoriés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Eléments de synthèse

	Marché(s)	Présence Service RH	Type de veille	Existence d'un dispositif formalisé de veille	Perspectives de développement
Cas 1	En Expansion	Oui	Veille technologique	Oui	Bonnes
Cas 2	Maturité	Oui	Veille technologique	Non	Menacées
Cas 3	En baisse	Oui	Veille documentaire	Non	Réservées
Cas 4	En baisse	Non	Veille commerciale	Oui	Recentrage
Cas 5	En Expansion	Non	Veille commerciale	Non	Bonnes

- Par ailleurs, il est nécessaire de faire référence à la dimension collective de la veille stratégique et notamment l'articulation collective des contributions individuelles. Le cas 2, nous apporte néanmoins un contre exemple intéressant avec un DRH au comportement individualiste qui ne s'implique que dans ce qui l'intéresse sans se soucier de l'intérêt général de l'entreprise. Pourtant, au regard de la théorie des ressources et notamment l'idée de « resource based » (Hamel et Prahalad, 1989 ; Wernerfelt, 1995) qui relie la compétitivité à la maîtrise par l'organisation de compétences difficilement imitables, l'agrégation de savoir et de savoir-faire, voire de savoir-être divers, est source d'avantages distinctifs. Ainsi l'idée de veille stratégique est liée dans ses caractéristiques d'anticipation et d'adaptation permanente à l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage est conditionné aussi bien par des conditions matérielles de mémorisation de l'information que par les caractéristiques cognitives de chacun ou par l'impact de l'impulsion managériale. C'est sûrement d'ailleurs avec l'illustration du cas 5 que l'on peut voir cette notion la plus aboutie. En effet, dans cette entreprise, bien que sans service RH formel, sans veille stratégique déclarée, on trouve une politique d'anticipation des recrutements extrêmement formalisée, une politique de formation en phase avec la stratégie et les axes de développement, une motivation fondée en partie sur du monétaire et en partie liée aux valeurs de l'entreprise, et l'ensemble n'est momentanément stabilisé que parce que chacun des éléments a été validé dans un processus d'apprentissage organisationnel.

- Enfin, la dimension de VRH/VS ne peut en aucun cas être sous estimée. Les travaux de Julien (2001) dans son étude sur les gazelles québécoises qui sont le plus souvent proactives, sinon actives quel que soit le secteur d'activité, offre à la lumière de notre recherche des perspectives intéressantes. En effet, il fait ressortir quatre grandes variables de réussite de ces PME à forte croissance :
 - une organisation complexe, décentralisée et participative ;
 - une orientation dynamique et cohérente donnée par la direction ;
 - une différenciation basée sur l'innovation et l'échange de savoir avec les clients ;
 - un savoir enrichi par la formation continue et des liens privilégiés avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans l'environnement.

En définitive, ces quatre variables (présentes dans les cas 1 et 5) montrent que là où s'entremêlent la dimension ressources humaines et les grandes caractéristiques de la veille stratégique, les perspectives de croissance sont favorables.

Limites

Pour finir sur ce point, il faut bien se dire que toute la richesse des cas ne peut être complètement rendue compte tenu du format de la communication. Il est vrai que comme le souligne David (2003, p.146), des reproches peuvent être faits à l'étude de cas. Il reprend ceux qui sont habituellement dénoncés et qui sont de trois ordres : le manque de rigueur, le temps excessif passé à l'étude et le caractère volumineux des documents produits mais surtout l'impossibilité à généraliser les résultats. Pourtant, il lève une à une les critiques en mettant en avant que les autres méthodes rencontrent elles aussi ces mêmes interrogations.

Concernant le manque de rigueur, il met en avant à juste titre une obligation et un partage de bonnes pratiques ainsi qu'un travail de codification sérieux des savoirs faire. C'est donc à dessein que nous avons consacré une large place dans notre communication à positionner nos ancrages théoriques, notre méthodologie et notre travail de terrain.

Concernant la consommation de temps et le poids des documents produits, cette critique va au-delà de l'anecdotique. Elle permet de rendre compte du caractère vraiment utile de l'étude de cas en ce sens que la question de recherche ne reste pas figée. Notre recherche n'y fait pas exception et les résultats demandent une lecture subtile des informations recueillies.

Concernant l'impossibilité de généraliser les résultats, ce point nécessiterait plus de développement. Cependant, on peut retenir que le chercheur doit aller au-delà de la simple monographie à visée descriptive révélant une histoire singulière. Il doit développer en permanence son activité à la frontière entre le réel, l'existant et le possible, le plausible et le vraisemblable (Martinet, 1990, p.24).

CONCLUSION

La veille stratégique en France n'est pas une évidence même si nous la retrouvons souvent présente dans les discours et parfois dans les pratiques. Si la veille technologique et la veille concurrentielle semblent plutôt bien admises, elles restent souvent cantonnées dans leurs services, respectivement en recherche et développement et en marketing et ventes. *A contrario*, la veille sur les ressources humaines (VRH) semble moins interpeller les responsables. Ce point a été confirmé dans nos différentes études de cas. Cette situation peut être attribuée sans aucun doute au statut de la fonction RH et au découpage en fonctions prioritaires et majeures de l'entreprise mais cela tient également au risque de générer des angoisses chez les acteurs. Ces éléments sont, à l'évidence des freins à la mise en œuvre de la VRH. Quel que soit son type, la veille et la diffusion de ses pratiques ont de plus en plus d'effets de décloisonnement de structures, de transformation de l'organisation qu'il faut savoir gérer. Le champ du management des ressources humaines en PME/PMI offre sans aucun doute la possibilité d'étudier des systèmes qui créent des synergies entre les pratiques plutôt que des guides de bonnes pratiques (Heneman et al., 2000). Le rôle de la fonction RH devient alors primordial car il est fondamental de sensibiliser les acteurs de l'entreprise afin d'en faire non seulement des catalyseurs de l'information mais également des acteurs de cette information en insistant sur l'utilité de l'information pertinente pour l'entreprise et sur les apports collectifs du partage de nouvelles connaissances.

REFERENCES

- Barney, J. (1991), Firm resources and sustaining competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (2001), Resourced-based theories of competitive advantage : A ten years retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Bartlett, C.A. et S. Ghoshal (2002), Building competitive advantage through people, *Sloan Management Review*, winter, 34-41.
- Baumard, P. (1990), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, 234 p.

- Becker, B. et G. Gerhart (1996), The impact of human management on organizational performance : progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, 39 : 4, 779-801.
- Beysseyre des Horts, C.H. (1998), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d’Organisation.
- Beysseyre des Horts, C.H. (2004), La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l’investissement RH pour être stratégique ?, *15^{ème} Congrès Annuel de l’AGRH*, Montréal, T1, 185-208.
- Bontis, N., N.C. Dragonetti, K. Jacobsen et G. Roos (1999), The Knowledge Toolbox : A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources, *European Management Journal*, 17 : 4, 391-402.
- Calori, R. et T. Atamer (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 716 p.
- Chalus–Sauvannet, (2002), Analyse des pratiques de veille sur les ressources humaines dans les organisations. Les hommes, la clé de voûte d’un dispositif de veille stratégique global, *13^{ème} Congrès Annuel de l’AGRH*, Nantes, T1., 302-322.
- Daft, R.L. et K.E. Weick (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- David, A. (2003), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, 39, 39-166.
- Franchet, S. (2004), Veille sociale. La météo du climat interne, *Entreprise&Carrières*, n°738, du 16 au 22 novembre, p.12-17.
- Girin, J. (1989), L’opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d’étude « La recherche-action en action et en question »*, AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 mars.
- Glaser, B.G. et A. L. Strauss (1967), *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Ed. A. de Gruyter, New York.
- Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33 : 3, 114-135.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, 57, 2, 46-53.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Boston, Harvard Business Press
- Heneman, R.L., Tansky J.W et S.M Camp (2000), Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises : Unanswered Questions and Future Research Perspectives, *Entrepreneurship : Theory and Practices*, p. 11-26.
- Husselid, M.A. (1995), The Impact of human resource management practices on turnover, productivity and financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Julien, P.A. (2001), Des gazelles, de la métaphore du jazz, d’improvisation et d’autres choses ; comment gérer l’improvisation de façon cohérente, *Revue Internationale PME*, 14 : 3-4, 129-162.
- Kaplan, R.S et D.P. Norton (1992), The balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, 1, 71-80.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Nathan.
- Lesca, H. (1986), *Système d’information pour le management stratégique de l’entreprise*, Mc Graw-Hill, 146 p.
- Lesca, H. (1994a), Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche, *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, 20 : 5, 31-50.
- Lesca, H. (1994b), *Veille stratégique – l’intelligence de l’entreprise*, Aster éditions, Lyon, 145 p.
- Martinet, A.C. (1990), Epistémologies et Sciences de Gestion, *Economica*.

- Martinet, B. et J.M. Ribault (1988), *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Editions d'Organisations, 300 p.
- Miles R.E. et C.C. Snow (1984), *Designing strategic human resources management systems*, *Organizational Dynamics*, summer, 36-52.
- O'Reilly, C. et J. Pfeffer (2000), *Hidden value*, Boston, Harvard Business Press.
- Paul A.K et R.N. Anantharaman, (2003), *Impact of people management practices on organizational performance : analysis of a causal model*, *International Journal of Human resource Management*, 14:7, p.1246-1266.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human equation : building profits by putting people first*, Boston, Harvars Business Press.
- Thiétart, A.R (1990) : *La stratégie d'entreprise*, Mc Graw-Hill, Paris.
- Wernerfelt, B. (1995), *A resource based view of the firm, 10 years after*", *Strategic Management Journal*, 16 : 3.
- Wright, P.M, (1998), *Introduction : Strategic Human Resource Management Research in the 21st century*, *Human Resource Management Review*, 8: 3, 187-191
- Yin, R.K. (1989), *Case study Research. Design and Method*, Beverley Hill, Sage Fondation.