

**"L'information en entreprise aujourd'hui :
d'une gestion classique de documents
au management stratégique de l'information"**

Mémoire effectué en vue de l'obtention de la
Maîtrise de la documentation et de l'information, 1998

SOMMAIRE

Introduction	3
Première Partie : Pourquoi engager une politique de management de l'information dans l'entreprise ?	4
CHAPITRE 1 - LES CONCEPTS FONDAMENTAUX	4
1 - Le concept d'information et les notions voisines	4
2 - La notion de management.....	6
3 - Le management stratégique de l'information.....	7
CHAPITRE 2 - LA GESTION DE L'INFORMATION : UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES ENTREPRISES	8
1 - Le rôle de l'information est primordial à toutes les échelles	8
2 - L'augmentation du volume d'informations entraîne des difficultés de gestion	9
3 - Le modèle traditionnel du service documentation : non adapté aujourd'hui à l'entreprise	9
Deuxième Partie : Passer d'une gestion classique de documents à une exploitation stratégique de l'information	11
CHAPITRE 1 - LE MANAGEMENT DES SERVICES DE DOCUMENTATION EN ENTREPRISE	11
1 - La démarche qualité	11
2 - Quels sont les moyens d'évaluer la valeur des informations diffusées par un service documentaire ?	12
CHAPITRE 2 - CAPITALISER ET VALORISER LES CONNAISSANCES INTERNES - SOURCES DE PERFORMANCES POUR L'ENTREPRISE	14
1 - Objectifs et enjeux de la capitalisation des connaissances	15
2 - La capitalisation des connaissances	15
CHAPITRE 3 - L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, UN ATOUT POUR LA GESTION STRATEGIQUE DE L'INFORMATION	18
1 - Définition des concepts d'intelligence économique et de veille	18
2 - Quelle est l'utilité de l'intelligence économique, et de la veille en particulier ?	21
3 - Les outils de l'intelligence économique.....	22
4 - Les conditions de la réussite	22
Troisième Partie : Le management par les nouvelles technologies : une gestion novatrice de l'information	24
CHAPITRE 1 - LA GED (OU GEIDE) : UN OUTIL STRATEGIQUE POUR MIEUX MANAGER L'INFORMATION	24
1 - La GED : définition.....	24
2 - La GEIDE en entreprise	25
3 - La GEIDE et la documentation	26
CHAPITRE 2 - L'APPORT D'INTERNET DANS LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION	26
1 - Qu'est-ce que l'Internet ?	26
2 - Une mine d'informations dans un labyrinthe.....	27
3 - Le Web	27
4 - Intranet, un outil pour le management de l'information dans l'entreprise.....	27
Conclusion.....	29

Introduction

L'évolution de nos sociétés modernes et leur réussite économique résultent de l'exploitation permanente des informations. Cette affirmation apparaît aujourd'hui évidente, mais on omet trop souvent de souligner qu'il faut d'abord pouvoir accéder à l'information et savoir en retirer les bénéfices potentiels, c'est-à-dire savoir l'exploiter. La maîtrise de l'information constitue donc un enjeu stratégique pour l'entreprise.

En effet, on ne peut nier -et le phénomène de marchandisation de l'information le prouve- que l'information contient une grande valeur pour ceux qui la détiennent. Nous ne débattons pas ici sur la question de la valeur de l'information, mais nous prouverons qu'une meilleure gestion de l'information est un atout fabuleux pour l'entreprise. En effet, la vision selon laquelle l'organisation peut être perçue comme "un système clos se mouvant dans son univers propre" semble largement dépassée aujourd'hui.

Ainsi, nous ferons apparaître que les fonctions classiques du management peuvent être appliquées au service de documentation en entreprise. Il est en effet possible de s'inspirer des savoir-faire et de l'expérience acquises par ces approches. Celles-ci peuvent être une aide, un atout, pour une gestion stratégique de l'information.

Il n'existe sans doute pas de réponse unique à ce problème. Ce mémoire se propose d'explorer une piste possible parmi les différentes pratiques émergentes dans les entreprises.

La première partie de notre réflexion précisera les définitions de quelques concepts importants qui seront exploités par la suite. Ces premiers chapitres ont notamment pour finalité de lever toute ambiguïté sur les concepts d'information et de management. Nous expliquerons également dans cette partie les causes pour lesquelles nous estimons nécessaire aujourd'hui d'engager une politique de management de l'information en entreprise.

Dans une seconde partie, nous verrons de quelle façon il est possible de réorganiser le service de documentation en entreprise pour un meilleur management de l'information. En fait, de quelle façon il est possible de passer d'une gestion classique de documents à une exploitation stratégique de l'information.

Notre troisième partie abordera le thème du management de l'information par les nouvelles technologies. Nous montrerons l'apport des nouvelles technologies de l'information pour la gestion de l'information en entreprise.

Première Partie : Pourquoi engager une politique de management de l'information dans l'entreprise ?

CHAPITRE 1 - LES CONCEPTS FONDAMENTAUX

En premier lieu, nous nous devons de définir les principaux concepts abordés dans cette étude. Nous délimiterons ainsi trois grands points :

- * Tout d'abord, nous préciserons le concept d'information et ses notions voisines. Nous proposerons une définition de l'information. Nous rapprocherons ensuite à cette notion celle de "service de documentation", en tentant d'expliquer ses finalités.

- * Notre second point sera basé sur la notion de management. Nous la définirons. Ceci nous amènera à aborder la fonction stratégique du management.

- * Notre dernier point sera consacré à rapprocher ces deux termes principaux : information et management en abordant la notion de management stratégique de l'information.

1 - Le concept d'information et les notions voisines

1.1 - Proposition d'une définition de l'information

1.1.1 - Le concept d'information est utilisé dans de nombreux domaines, c'est pourquoi il a pris une multitude de significations. En reprenant l'expression de E. Morin , cette notion d'information était devenue "caméléonesque" par tous les emplois que l'on faisait d'elle.

De nombreux auteurs s'efforcent d'apporter une clarification à cette notion d'information, et cela dans différents contextes. Nous écarterons donc les différentes théories de l'information n'ayant pas trait à notre domaine, et nous retiendrons les définitions que propose Humbert Lesca dans le domaine de l'entreprise.

H. Lesca différencie "l'information" et "les informations"

- * Selon lui, l'information (au singulier) est un processus : "Le processus par lequel l'entreprise s'informe sur elle-même et sur son environnement, et par lequel elle informe son environnement au sujet d'elle-même." Cette première définition est dynamique, l'information s'identifie ici à une action.

- * Les informations (au pluriel) sont un résultat : "Le résultat du processus d'information. Elles sont donc comparables à un produit au sujet duquel il faut s'interroger sur la qualité, sur le coût et sur l'utilité, comme on le fait pour n'importe quel autre produit que l'on veut réellement gérer". Cette seconde définition est statique, elle revient à appréhender un produit.

En résumé, nous pouvons dire que "l'information" (au singulier) désigne le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus) acquiert des informations, tandis que le mot informations (au pluriel) désigne les résultats du processus. Ces deux acceptions sont complémentaires.

1.1.2 - Nature de l'information

Notons également qu'il existe trois natures de l'information :

- L'information blanche correspond à l'information facile à identifier, diffusée sur des supports facilement repérables. Cette information est exacte la plupart du temps. Elle est disponible dans les revues, les bases de données, la documentation commerciale.
- L'information grise est une information exacte mais plus difficile à trouver. Sa recherche va plutôt faire appel aux réseaux de relations, ou aux enquêtes plus ou moins formalisées. Elle résulte de conversations privées, de documents qui n'étaient pas destinés à être rendus publics.
- L'information noire, autrement dit l'espionnage industriel. Cette information doit toujours être vérifiée, car elle est soit brouillée, soit mal cherchée. Elle résulte des diverses techniques d'espionnage : écoutes téléphoniques, faux entretiens d'embauche, etc.

Ainsi le fait de connaître les différentes natures de l'information nous permet de voir quelles informations seront plus stratégiques. Les informations facilement disponibles sont considérées comme peu utiles, car elles apportent rarement une information stratégique pour l'entreprise. On cherchera donc plutôt l'information grise, informelle. De même pour l'information ouverte et fermée.

1.1.3 - Information ouverte et fermée

- L'information ouverte :

Les spécialistes s'accordent à dire que 95 % des informations sont disponibles et déjà publiées. C'est l'information dite "ouverte", mais celle-ci est trop abondante pour se conserver. Pour rendre toute leur efficacité à ces informations il faut les retravailler, les décomposer, les classer dans différents dossiers et les rendre largement accessibles.

C'est là le travail de documentalistes ayant une conception dynamique de l'information. Ces "nouveaux" documentalistes suivent souvent une préparation à la stratégie d'entreprise.

- L'information fermée :

Elle se trouve auprès des principaux partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, banquiers, consultants, administration).

Un réseau actif peut être constitué des membres en relation avec l'environnement afin de récolter cette information utile.

Stratégiquement, nous devrions privilégier l'information fermée.

1.2 - Le système d'information : pour quoi faire ?

Il est légitime de s'attarder quelque peu sur le rôle du service d'information au sein de l'entreprise.

Sans doute est-il utile de rappeler ce que l'on entend par "système d'information de l'entreprise". Humbert Lesca le définit comme "l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation, des technologies de l'information (matériels et logiciels), des procédures et méthodes, qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle a (aura) besoin pour son fonctionnement."

Mais plus concrètement, le système d'information en entreprise permet une plus grande rentabilité, renforce ces entreprises et améliore leur efficacité :

En effet, le service d'information permet de centraliser dans un même service tous ceux qui participent à la production de l'information sous toutes ses formes, de la conception à la diffusion en interne, et en externe, ainsi qu'à son contrôle. Ainsi, les budgets d'investissement et de fonctionnement sont rentabilisés sur le plan global de l'organisation.

De plus, malgré les difficultés rencontrées, nous savons tous que la maîtrise de l'information -et en particulier la maîtrise de l'explosion documentaire- a été une des principales forces des grandes entreprises multinationales, qu'elles soient japonaises, américaines ou européennes.

Enfin, les activités assignées au service documentation facilitent le fonctionnement des autres services et participent directement ou indirectement à l'amélioration de leur efficacité.

Selon Patrick Romagni, "L'un des rôles du système d'information consiste à transformer des données en informations utiles, ayant une valeur économique."

Le système d'information permet donc de gérer la documentation. Il regroupe les données, les organise et les rend utilisables.

Il est clair que la gestion des revues, celle des stocks de documents, se fera de plus en plus par des moyens très automatisés, tout au moins dans les services d'information les mieux équipés. Mais cette étape informatique ne suffit pas, car ce qui importe, c'est le contenu du document. Il faut gérer l'information et non pas seulement des ouvrages.

A ces fonctions de gestion des informations internes s'ajoute, dans certains cas, celle de la gestion de l'information et des ressources externes.

En résumé, le système d'information doit être capable d'aider le "manager", le dirigeant, à prendre des décisions rapides, basées sur des informations vérifiées, et en très peu de temps.

2 - La notion de management

La notion de management marque une réelle généralisation de la réflexion sur l'entreprise, au cours des années 70 et 80. Le management, c'est la gestion des entreprises.

"Le management, c'est le succès en entreprise. C'est donc une illusion, une erreur, de croire que le management est essentiellement à base de techniques ; il est pratiques autant que théories, il est attitudes autant que connaissances, il est même et surtout, un état d'esprit."

2.1 - Le management : définition

* Le terme de "management" est un anglicisme. C'est pourquoi nous sommes allés chercher sa définition dans un ouvrage rédigé en anglais :

"In general, management can be defined as the process of planning, organizing, directing, and controlling organizational resources (human, financial, physical and informational) in the pursuit of organisational goals."

Le management est donc le processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources organisationnelles dans la poursuite de buts organisationnels.

En anglais, "to manage" signifie "diriger", d'où "conduite, direction d'une entreprise". Nous voyons que ce terme englobe des notions telles que la gestion, l'organisation, etc.

* Le management est donc "l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises, des sociétés commerciales, etc." (Dictionnaire Hachette de langue française) Mais le management est avant tout un climat de dynamisme. Selon André Beaufre, le management est "un état d'esprit qui précise les objectifs [...] pour les transformer en action, grâce à la gestion des hommes et des moyens techniques et financiers."

* Selon R.-A. Thiétart , "le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise." Ainsi, nous pouvons légitimement appliquer le management au système d'information de l'entreprise.

* Mais il est dangereux d'utiliser le terme "appliquer". En effet, le management n'est pas une théorie que l'on plaque indifféremment à l'organisation. Selon Raymond-Alain Thiétart⁷, "sans la prise en compte des spécificités de l'organisation, et par là même de sa stratégie, le management demeure un exercice vain."

* L'importance du management dans l'entreprise est aujourd'hui incontestée. "In fact, poor management is often cited as a major reason for organizational failure."⁵

Ainsi, l'arrivée de la notion de management marque la fin progressive de l'empirisme, du seul "flair" dans les affaires, de l'esprit routinier et conservateur.

2.2 - La fonction stratégique du management

* La fonction stratégique du management relève donc du domaine de l'application. Elle vise, comme toute stratégie, à "atteindre les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont on dispose."

Le management stratégique vise donc à dépasser le raisonnement technique (comment donner accès à Internet, par exemple), qui repose essentiellement sur l'application de moyens dans un but donné. Le raisonnement technique ne peut en effet, quel que soit son intérêt, se suffire à lui-même.

C'est pourquoi il est nécessaire, pour donner un sens au raisonnement technique, de tenir compte des rôles et missions de l'établissement, de ses besoins, de son environnement, non plus simplement technique, mais stratégique (par exemple, quels sont les ressources et les avantages d'Internet).

* "La stratégie est la pierre angulaire à partir de laquelle le management va pouvoir s'élaborer." Mais qu'entend-on par stratégie ? "La stratégie est un ensemble de choix, de priorités, d'engagements pris en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs." Ainsi, toute entreprise a besoin de définir ce qu'elle fait, comment elle va le faire, pourquoi elle le fait, ce sur quoi elle va faire reposer ses efforts. Elle doit se donner une mission, des objectifs à atteindre.

Ainsi, la stratégie de l'entreprise influence de façon déterminante le type de management.

3 - Le management stratégique de l'information

Le management de l'information offre à l'heure actuelle l'image contrastée d'une discipline en plein essor et qui n'est pas encore parvenue à définir clairement son objet, sa visée et ses méthodes. Cet essor, dont témoigne la floraison d'ouvrages, de colloques, tient à l'intérêt croissant que suscitent les problèmes de gestion de l'information.

En effet, jusqu'à présent, le système d'information en entreprise se devait principalement de gérer la documentation en l'organisant et en la rendant utilisable. L'arrivée de l'informatique a permis le stockage de documents en plus grand nombre. Mais le problème qui se pose désormais est la bonne utilisation de l'informatique. En effet, il ne suffit pas de stocker l'information, il faut pouvoir la réutiliser.

Ces quelques définitions nous permettent ainsi de mieux situer le contexte de notre réflexion.

Nous allons développer maintenant les raisons qui nous permettent d'affirmer que, sans une gestion stratégique de l'information, l'entreprise n'appréhendera pas toute la complexité de son rôle.

CHAPITRE 2 - LA GESTION DE L'INFORMATION : UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES ENTREPRISES

L'information est partout et tout le monde en parle. Sa gestion est un enjeu stratégique pour les entreprises.

Pourquoi ? Tout d'abord parce que l'information a un rôle primordial tant à l'échelle de nos sociétés modernes qu'à celle des entreprises. Ensuite, le deuxième point que nous soulignerons ici est que l'augmentation du volume d'informations entraîne des difficultés de gestion. Enfin, en nous appuyant sur le modèle traditionnel du service documentation, et compte-tenu des arguments précédents, nous verrons que ce modèle n'est plus adapté aujourd'hui à l'entreprise.

Ainsi, en entreprise, le problème posé par une mauvaise gestion de l'information est très présent, et encore plus aujourd'hui, comme nous allons le voir. En effet, l'information constitue de plus en plus une matière première pour beaucoup de dirigeants. Toutefois, cette information recherchée doit être pertinente, ce qui devient de plus en plus difficile.

1 - Le rôle de l'information est primordial à toutes les échelles

1.1 - La place de l'information dans nos sociétés modernes

L'information a de plus en plus d'importance dans nos sociétés modernes, c'est un besoin vital.

Notre vie quotidienne est un gigantesque système d'information : nous recherchons une information en consultant un annuaire téléphonique, en lisant un programme de cinéma, etc...

De plus, le rôle joué par l'information dans le développement scientifique, technique et économique de nos sociétés est primordial. Ainsi, selon Jacqueline Calixte et Jean-Claude Morin , "L'information est une ressource essentielle toute aussi fondamentale que la matière ou l'énergie."

1.2 - L'information au service de l'entreprise

L'information a également une place importante dans les entreprises. Selon Emmanuel-Arnaud Pateyron , "L'information apparaît aujourd'hui comme une véritable ressource particulière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises." En effet, dans un monde qui évolue de plus en plus rapidement, où la concurrence est désormais internationale, et où la technologie provoque de nombreuses remises en cause, les problèmes de gestion des informations se posent pour tous les organismes, à tous les niveaux. Ainsi, selon Iris Antoine , les besoins des entreprises sont de trois ordres :

- "Se rapprocher des clients", car l'objectif des activités de l'entreprise est de satisfaire les demandes des clients.
- "Produire plus efficacement". Ici, le rôle de l'information est au cœur même de la production. La manière dont l'entreprise exploite les informations dont elle dispose jouera sur l'amélioration de ses processus.
- "Innover plus rapidement". La vitesse à laquelle l'entreprise innove, réagit aux demandes de ses clients, met ses produits à la disposition de ceux-ci, est l'essence même de la compétitivité.

Ainsi, l'information est devenue une ressource fondamentale, et sa maîtrise ainsi que sa capitalisation sont devenues nécessaires.

2 - L'augmentation du volume d'informations entraîne des difficultés de gestion

De plus, le problème de l'augmentation du volume d'informations se pose de plus en plus à l'entreprise.

Nous avons ainsi vu que l'évolution des sociétés modernes et leur réussite économique résultent de l'exploitation permanente des données et informations de toutes natures. Or, celles-ci sont de plus en plus nombreuses. Leur maîtrise constitue donc un enjeu stratégique majeur et conditionne le développement économique des entreprises.

Comme le montre Simon , "Les systèmes d'information de notre monde contemporain baignent dans une abondance excessive d'informations [...]. Dans un tel monde, la ressource rare n'est pas l'information, mais la capacité de traitement pour s'occuper de cette information." Ainsi, l'augmentation du volume d'informations rend plus difficile la recherche pour trouver la bonne information, car "trop d'informations tue l'information".

Le flux d'informations qui en résulte est tel qu'il est de plus en plus difficile à gérer. Ainsi, nous sommes passés d'une gestion de stocks d'informations à une gestion de flux d'informations. Les entreprises se doivent donc de canaliser les flux d'informations. En effet, rien ne sert de recueillir l'information si nous ne savons pas la maîtriser et, en l'ayant judicieusement stockée, la diffuser aux utilisateurs en fonction de leurs demandes, mais également en leur permettant de s'en servir à n'importe quel moment et en n'importe quel lieu.

Enfin, la croissance également exponentielle des sources d'informations (bases de données, Internet, ...) ainsi que la multiplication des supports (cédéroms, disques optiques numériques,...) nécessite une gestion, un management.

3 - Le modèle traditionnel du service documentation : non adapté aujourd'hui à l'entreprise

Selon Hervé Serieyx , "L'héritage taylorien et le modèle bureaucratique ont produit des organisations inadaptées aux nouvelles situations socio-économiques : incapables de réagir en temps opportun aux rapides évolutions des technologies et des marchés."

Ainsi, certains services de documentation semblent inadaptés aujourd'hui à l'entreprise.

3.1 - Les symptômes d'une mauvaise gestion de l'information

Les symptômes d'une mauvaise maîtrise de l'information dans le service documentation peuvent être de différentes origines, selon Olivier Benoît :

- La mauvaise gestion des documents : celle-ci est résolue apparemment par un peu d'énergie supplémentaire de chacun (une réunion de plus, quelques minutes de plus pour lire un document en fait inutile, quelques minutes encore de soi-même et des autres pour retrouver un document, etc...)
- Puis cette mauvaise gestion des documents entraîne des changements de comportement des uns et des autres :
- la méfiance se développe entre les personnes (chacun garde des copies de documents de peur de ne pas le retrouver chez l'autre),
- mise en place d'un système de protection vis-à-vis de sa hiérarchie en envoyant systématiquement des copies de documents,
- pollution visuelle et mentale (on ne détruit plus..., ou encore on doit penser pour les autres,
- dégradation du climat social interne puis viennent...
- le stress de prendre de mauvaises décisions en s'appuyant sur des dossiers incomplets et ensuite...

- l'irritabilité de dépendre sans cesse des autres pour obtenir de l'information,
- et la dégradation sérieuse de la mémoire de l'entreprise, ce qui provoque une perte du "sens".

La conclusion est aujourd'hui connue : surconsommation de temps et de moyens qui provoquent une augmentation des frais fixes, régulièrement et naturellement. Puis crise informationnelle.

3.2 - La concurrence rend cette inefficacité insupportable

Pendant les "Trente glorieuses", les conditions de la compétitivité étaient relativement bien connues. Selon Joël Le Gall , "Depuis des millénaires, l'objectif principal d'un organisme est sa survie dans le contexte du marché. Ce n'est pas une nouveauté. Les voies et moyens devraient donc être connus depuis longtemps."

Ce serait le cas si le marché restait le même. Or, le changement s'effectue dorénavant à une vitesse qui renouvelle sans cesse les données du marché. "L'analyse des conséquences de ce changement sur la vie de l'entreprise, les décisions et actions qui doivent en résulter deviennent le souci quotidien de tout dirigeant."¹⁶ Les changements qui interviennent dans le marché sont de différentes natures :

- mondialisation économique et financière, avec offre généralement supérieure à la demande ;
- montée de l'incertitude, de l'imprévisibilité ;
- renouvellement accéléré des produits ;
- etc...

Mais l'influence de ces changements sur l'entreprise est trop souvent mal prise en compte. En conséquence, les décisions et actions qui devraient en résulter ne sont en général pas à la dimension du phénomène ou très en retard.

C'est une inévitable "révolution" que le dirigeant doit mettre en place dans son entreprise.

Ainsi, dans le contexte actuel, il est possible d'identifier deux conditions de survie nouvelles et incontournables :

- l'entreprise doit présenter une offre innovante et sans cesse renouvelée et enrichie : le "produit (ou le service) d'avance".
- l'autre condition est celle de "rendement".

Ces deux conditions ne sont pas faciles à satisfaire. En effet, être capable en permanence d'offrir "le produit (ou service) d'avance" au client ne devient que progressivement un souci dans nos organismes et exige organisation et comportements nouveaux.

Ainsi, l'information est une composante de la réussite d'une entreprise. La compétition économique et les changements du marché sont deux raisons qui poussent les dirigeants à bâtir un système d'information de qualité, sélectif et anticipateur.

L'économie mondiale de marché oblige donc les entreprises à prendre une part offensive dans la recherche et la maîtrise de l'information.

Nous avons étudié les facteurs d'évolution qui ont eu pour conséquence de nous forcer à penser autrement le développement des systèmes d'information. Selon Michel Crozon , "Le management devient un mot-clé essentiel, alors que, pendant longtemps, les savoir-faire techniques ou professionnels ont constitué l'unique référentiel."

Deuxième Partie : Passer d'une gestion classique de documents à une exploitation stratégique de l'information

Ainsi, face à tous ces problèmes de gestion de l'information, il est indispensable de mettre en place une conduite du changement autour d'une meilleure maîtrise de l'information.

Seule l'organisation de l'information peut permettre de bâtir une organisation commune stable et performante.

L'objectif maintenant est de commencer à construire un modèle de fonctionnement où l'information est au centre du dispositif organisationnel, seul modèle "viable" dans les prochaines années.

Selon Michel Crozon, "on peut désormais parler du management de l'information comme d'une composante à part entière du management des entreprises ou des organisations et comme l'une des clés de leur compétitivité."

Dans cette deuxième partie, nous allons étudier de quelle façon il est possible de passer d'une gestion classique de documents à une exploitation stratégique de l'information. Pour cela, nous développerons trois grands points. Nous verrons en premier lieu de quelle manière il est possible de manager un service de documentation en entreprise. Notre second point s'attachera aux informations internes à l'entreprise, et nous tenterons de savoir comment il est possible de capitaliser et valoriser ces informations, sources de performances pour l'entreprise. Enfin, dans un dernier point, nous développerons les possibilités de gérer les informations externes, avec la notion d'intelligence économique.

CHAPITRE 1 - LE MANAGEMENT DES SERVICES DE DOCUMENTATION EN ENTREPRISE

Les différentes méthodes que nous allons maintenant étudier sont aujourd'hui beaucoup utilisées pour créer un changement dans les services d'information en entreprise.

Comme dans d'autres secteurs d'activité, l'utilisation des méthodes nouvelles telles que l'analyse de la valeur, apporte un nouvel éclairage dans la conception des produits d'information comme pour la gestion des centres de documentation.

1 - La démarche qualité

Le concept de qualité se développe de plus en plus aujourd'hui. En effet, selon Séverine Camus, "Dans les sociétés développées où les besoins quantitatifs sont comblés, les exigences sont maintenant de nature qualitative."

Concernant les systèmes d'information, la démarche qualité, devant la valeur de plus en plus stratégique de l'information et sa croissance exponentielle, s'est appliquée à la qualité de l'information et à une approche globale et gestionnaire du système d'information.

L'intérêt de la mise en place de la démarche qualité dans un service d'information en entreprise, est que les produits et services d'information et de documentation, longtemps considérés ou placés en marge de la compétition économique, sont désormais et à leur tour directement concernés par cette nécessité de qualité et cet impératif de la compétitivité..

1.1 - Qu'est-ce que la qualité ?

Selon la normalisation internationale, la qualité d'un produit ou d'un service est "l'ensemble des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites". (ISO / DIS 8402)

La démarche qualité est donc une démarche primordiale pour les professionnels de l'information s'ils veulent satisfaire les attentes de leurs utilisateurs (clients), leur donner confiance et les fidéliser.

1.2 - Qu'en est-il de la qualité dans les pratiques quotidiennes de gestion et de management des services d'information ?

La mise en oeuvre de la démarche qualité dans le domaine de l'information et de la documentation est une réalité, même si les ouvrages relatant des expériences concrètes restent encore relativement limités.

Au sein d'un service d'information en entreprise, les besoins en information des utilisateurs-clients peuvent être très divers et surtout ne comportent pas les mêmes exigences. Le service doit donc bien cerner ces spécifications. Les besoins en information seront différents selon les personnes.

1.3 - L'utilisateur-client

Ainsi, l'utilisateur attend du service de documentation et d'information qu'il lui fasse gagner du temps et qu'il trouve une solution. Il attend une information sélectionnée et de qualité, c'est-à-dire une information pertinente, innovante, fiable et exacte, qui puisse l'aider à progresser dans son travail. Enfin, la réponse doit être rapide et à moindre coût.

En résumé, la satisfaction de l'utilisateur repose sur trois critères d'appréciation : la performance, le coût et les délais. La démarche de qualité implique donc de bien connaître les utilisateurs-clients.

1.4 - Evaluation de la performance d'un service documentation

Il existe différents moyens d'évaluer la performance d'un service documentation. Nous en relevons trois principaux :

- la fréquentation et l'utilisation du service documentaire ;
- le temps consacré aux activités aval (auprès des clients) par rapport à celui consacré aux activités amont (tâches techniques) ;
- les enquêtes utilisateurs et non-utilisateurs.

2 - Quels sont les moyens d'évaluer la valeur des informations diffusées par un service documentaire ?

La démarche de l'analyse de la valeur appliquée à l'information et à la documentation aide à la pratique de ce nouveau management des systèmes d'information en entreprise. En effet, source de valeurs intellectuelles, l'information s'affirme aussi chaque jour comme l'instrument privilégié d'une nouvelle stratégie économique.

Pour justifier les investissements, encore faut-il démontrer le service rendu, parler coût et performance, fait nouveau dans le métier de documentaliste. En effet, selon Michel Crozon, "L'information a un prix. Il n'est plus pensable de concevoir des produits ou services d'information qui ne s'inscrivent pas dans une logique de rationalisation des choix économiques." Une des nouvelles priorités du documentaliste en entreprise sera de démontrer la valeur des informations qu'il diffuse pour prouver -et se prouver- l'utilité du service d'information.

Selon Manfred Mack , "La valeur des informations est déterminée par l'étendue des utilisations possibles et par la restriction du nombre de personnes qui la possèdent."

Nous pouvons ainsi faire l'équation suivante :

Valeur = f (Utilité + Rareté)

2.1 - Analyse de la valeur : généralités et définition

Selon Jean Michel et Eric Sutter , "Des expériences récentes ont montré que la méthode d'analyse de la valeur, adaptée au contexte de l'information et de la documentation, peut être un moyen efficace d'améliorer la satisfaction des usagers tout en diminuant les coûts inutiles."

L'analyse de la valeur est, en effet, une méthode dont l'objectif consiste à remettre en question des produits ou services existants (ou à en créer de nouveaux) afin qu'ils répondent mieux et notamment de manière plus "économique" aux besoins et aux exigences des clients et utilisateurs.

La démarche paraît évidente. En fait, les pratiques professionnelles en sont généralement très éloignées : produits conçus sans référence aux besoins réels de l'utilisateur, perfectionnement aveugle, sans réelle remise en cause de l'utilité des produits, coûts excessifs...

Pour reprendre la définition donnée dans les normes , l'analyse de la valeur est une "méthode de compétitivité organisée et créative visant à la satisfaction complète du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle et économique."

"Si originellement l'analyse de la valeur fut inventée et utilisée pour réduire le coût des produits industriels, on n'a pas tardé à percevoir la potentialité de la méthode pour améliorer les services tertiaires, d'où l'émergence de l'analyse de la valeur dite administrative."²³

Ainsi, selon Michel Crozon , "Pour le secteur de l'information et de la documentation, l'analyse de la valeur constitue un moyen extrêmement utile pour rapprocher les modes de gestion souvent traditionnels qui sont les siens des modes de gestion plus modernes et performants en vigueur dans l'industrie."

2.2 - Apports de l'analyse de la valeur pour le service documentation en entreprise

- pour concevoir ou reconcevoir des produits et services d'information.

Il est difficile de mesurer la valeur de l'information. Pour faire la preuve de la valeur ajoutée de l'activité, il faut passer par des évaluations. Le documentaliste doit ainsi faire ses preuves et démontrer l'utilité de l'information (prouver que l'information est utilisée, et bien utilisée). Montrer que sans cette information, l'activité professionnelle dans laquelle il est marcherait moins bien.

- pour une meilleure maîtrise des coûts.

Selon Jean Michel²⁵, "Les produits et services d'information et de documentation, longtemps considérés ou placés en marge de la compétition économique, sont désormais et à leur tour directement concernés. Comme pour d'autres secteurs d'activité, industriels ou tertiaires, l'utilisation de méthodes nouvelles telles que l'analyse de la valeur apporte un nouvel éclairage dans la conception des produits d'information comme pour la gestion des centres de documentation."

2.3 - Réinventer les prestations

Cette méthode d'analyse de la valeur a permis de calculer la valeur de l'information, son rôle productif dans les processus de décision. "L'informatisation a suscité une prise de conscience du rôle productif de la documentation dans les entreprises", estime Danièle Coussot, qui gère un service de vingt-deux personnes sur les deux cents que compose la documentation de Radio-France. "La qualité de l'offre accroît les besoins et nous permet de fonctionner en centre de profit en vendant nos services à des chaînes de télévision." Cette vision managériale de la fonction se substitue progressivement à son ancien rôle de

"compilation passive". Les progrès techniques eux-mêmes poussent les documentalistes à réinventer leurs prestations.

CHAPITRE 2 - CAPITALISER ET VALORISER LES CONNAISSANCES INTERNES -SOURCES DE PERFORMANCES POUR L'ENTREPRISE

"L'entreprise ne sait plus trop ce qu'elle sait"

J.-F. BALLAY

Nous le répétons ici encore : l'information est devenue une ressource fondamentale, et sa maîtrise et sa capitalisation sont devenues nécessaires. Ne dit-on pas que 80 % de l'information stratégique qui peut être utile à une grande entreprise est déjà connue de l'un ou l'autre de ses salariés ? Reste à la faire émerger.

Pour arriver à cet objectif, un travail de fond est obligatoire afin que cette mission, reposant sur la mise en place d'un langage commun d'accès à l'information, ne soit pas qu'un élément ponctuel mais au contraire "un vecteur de l'évolution des comportements et du changement de certaines pratiques du travail."

Nous nous appuyons sur un constat : l'accroissement de la concurrence globale amène les entreprises à miser sur leurs savoirs (savoir-faire, savoir-dire, savoir-prévoir,...) pour maintenir leur compétitivité. En conséquence, une plus grande compétitivité devrait être assurée par une meilleure capitalisation des connaissances internes de l'entreprise.

Nous devons clairement distinguer connaissance et information. Nous allons, tout au long de ce chapitre, devoir faire cette distinction et la conserver à l'esprit (même si, à certains moments, nous accepterons momentanément la confusion entre les deux, pour ne pas trop alourdir l'exposé). Cette différence vient du fait que l'information est desservie au moyen de personnes qui sont en mesure d'ajouter diverses formes d'expertise à l'information. En somme, l'équation mathématique pourrait être :

Information + Interprétation humaine = connaissances

Mais la possession et l'accumulation des connaissances ne constituent pas des conditions suffisantes à leur bonne gestion. C'est pourquoi le gestionnaire du service information est confronté à la nécessité de mettre en place les moyens par lesquels le fonds de connaissances va être exploité au profit de l'entreprise. Il doit ainsi assurer la transformation des connaissances en compétences-clés et faciliter le transfert des connaissances vers leurs domaines d'utilisation.

La gestion durable des connaissances nécessite, d'une part, la mise en place d'une culture de partage des connaissances, et d'autre part, d'inciter à ré-utiliser les connaissances dans le renforcement des diverses compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans un même temps, nous avons constaté lors d'un stage les faiblesses du peu d'importance accordé, la plupart du temps, à la capitalisation des connaissances : le plus souvent pressés par le temps et soumis au poids des contraintes économiques, les acteurs ne disposent pas des ressources (humaines et financières) qui seraient nécessaires à la pérennisation des connaissances.

Ainsi, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux problèmes posés par la préservation, la maîtrise et la valorisation de leurs connaissances.

Nous chercherons ici à formuler un cadre de gestion pour les ressources que sont les connaissances internes à l'entreprise.

1 - Objectifs et enjeux de la capitalisation des connaissances

1.1 - Pourquoi un projet de gestion des connaissances ?

Selon J.-F. Ballay, plusieurs facteurs entrent en jeu :

- Tout d'abord, les personnes se dispersent vite, évoluent, oublient,...
- Ensuite, les informations sont dispersées (placards, archives, ordinateurs, système documentaire,...)
- Une gestion des connaissances permet également de mieux réutiliser les résultats du passé, d'être plus réactif.
- Egalement de mieux travailler en groupe, en projet.
- Enfin, la gestion des connaissances assure une meilleure continuité du savoir-faire (nouveaux embauchés, turn-over). En effet, lorsqu'un jeune embauché arrive dans une entreprise par exemple, il est censé reprendre les affaires de son prédécesseur (dix ans d'expérience). Il trouve des placards remplis de dossiers et de boîtes, des ordinateurs dont les disques sont pleins de fichiers...

1.2 - Enjeux de la capitalisation des connaissances

Les paroles s'envolent, les écrits restent, dit la sagesse populaire. Rien de plus vrai pour le savoir-faire technique, dans les industries de base comme dans la haute technologie. A une époque où les licenciements massifs sont devenus la règle dans de nombreuses grandes entreprises, conserver le savoir technique est une nécessité. Comment figer la mémoire technique d'une entreprise, c'est-à-dire faire en sorte que le départ des cerveaux n'entraîne pas une amnésie complète, entraînant l'oubli total des produits et des processus complexes ?

"Le recours à la mémoire technique, précise Jean-Marie Dol , peut présenter des gains de temps et des économies de coûts certaines pour le développement de nouveaux produits."

Un spécialiste de l'intelligence économique raconte une anecdote des plus éclairantes sur ce sujet²⁸ : "C'était en 1989, une délégation de la NASA était venue commémorer à Paris le vingtième anniversaire de l'envoi d'astronautes sur la lune. Le journaliste Michel Chevalet posa la question qui brûlait les lèvres de beaucoup : pourquoi la NASA n'envoyait-elle donc plus d'hommes sur la lune ? Silence embarrassé à la tribune des ingénieurs américains. Et puis, réponse franche : nous ne savons plus le faire, il nous faudrait maintenant six ou sept ans pour préparer un tel vol...".

2 - La capitalisation des connaissances

Quand un groupe est dissous, quand les protagonistes d'un projet se sont dispersés, la mémoire de ce groupe perd de sa signification, et c'est ce qui explique notre perpétuelle incapacité à tirer les leçons du passé.

Un centre de recherche qui refait la même expérimentation trois fois en dix ans, une entreprise incapable de retrouver la même qualité de produit après le départ en retraite d'un de ses techniciens, un groupe multinational dans lequel les process sont systématiquement réinventés par des filiales qui ne se concertent pas, les bases d'un nouveau service "jetées aux orties" une fois l'équipe de projet disloquée : les entreprises auraient-elles perdu la mémoire ? Manifestement, oui.

Alors que, s'insurge Olivier Chatin, associé, directeur du Cabinet Andersen Management, "La mémoire -en d'autres termes, la connaissance- est un actif de l'entreprise, au même titre que ses capitaux, ses immobilisations corporelles, ses produits."

Ainsi, nous nous basons sur l'idée qu'il existe une création de valeur par le partage de l'information.

2.1 - Les connaissances de l'entreprise

Il est important ici de définir ce que nous entendons par les "connaissances de l'entreprise". Les connaissances de l'entreprise sont constituées d'éléments tangibles (les bases de données, les plans, les procédures, les documents d'analyse et de synthèse,...) et d'éléments immatériels (les habilités, les tours de mains, les "secrets de métiers",...).

Cela est résumé Annexe 1, où les connaissances de l'entreprise sont représentées selon deux grandes catégories : les savoirs et les savoir-faire.

Ce regard, porté sur les connaissances de l'entreprise se retrouve chez Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi qui proposent une typologie du savoir proche de la typologie présentée en Annexe 1.

Pour eux, il existe deux types de savoir : le savoir explicite et le savoir tacite. Le savoir explicite se résume à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation. Le savoir tacite, communément appelé savoir-faire, est propre à chaque individu ; il est constitué d'une part de son expertise technique informelle, et d'autre part de ses croyances et aspirations personnelles considérées par les auteurs comme une forme particulière du savoir.

2.2 - De nombreux freins

De nombreux freins existent à la réalisation d'une capitalisation des connaissances, d'où l'obligation d'entrer prudemment dans cette démarche. "Il est préférable de commencer par une activité ou par un service pour ensuite l'étendre à l'ensemble d'un groupe ou d'une entreprise, explique Richard Seurat. Parce qu'elle est davantage une question de management que d'outils."

3 - Exemple de capitalisation des connaissances à l'Etablissement Technique d'Angers (E.T.A.S.)

Nous allons maintenant prendre l'exemple de l'Etablissement Technique d'Angers. Un stage de trois mois dans cet établissement de la Délégation Générale pour l'Armement nous a permis d'étudier la mise en place d'une capitalisation des connaissances.

L'E.T.A.S. est un centre d'expertise et d'essais des systèmes mobiles terrestres équipant les forces armées. Les expériences réalisées, les essais déjà effectués, ainsi que les procédures de mise en oeuvre sont donc d'une importance capitale pour les experts, qui peuvent ainsi tirer parti des expériences et connaissances d'autres spécialistes.

Au sein de cet établissement, selon Arnaud Miquel, "La capitalisation du savoir est tout autant un devoir vis-à-vis du citoyen pour lui garantir que le savoir acquis sera accueilli et préservé, et les fonds publics exploités au mieux, qu'un impératif pour pérenniser notre expertise et bâtir celle de demain. Organiser la capitalisation des connaissances devient un impératif, et ce d'autant plus que des effectifs resserrés se traduiront par une concentration du savoir sur de moins en moins de personnes." "Ce devoir de mémoire technique [est] l'affaire de tous..."

3.1 - Etat des lieux

Le premier travail fut un travail de repérage, afin de dresser un état des lieux et de préciser les objectifs de cette capitalisation. Nous avons ainsi fait un survol de l'activité de l'E.T.A.S., sans chercher d'emblée ce que les gens savaient, mais en observant ce qu'ils faisaient.

Cela nous a permis de mieux comprendre et définir pourquoi nous parlons maintenant de les capitaliser, et ensuite de décider au mieux de ce qu'il était utile de conserver.

3.1.1 - Décider ce qui doit être capitalisé en priorité

C'est une étape importante de la réflexion sur la capitalisation des connaissances. En effet, pour transmettre le savoir dans de bonnes conditions, que devons-nous capitaliser ? Quels seront les critères de sélection ? Faut-il tout stocker ? Combien de temps ces connaissances sont-elles utiles ?

Toutes les connaissances utilisées ou produites ne présentent pas la même importance si l'on prend en considération des critères techniques ou de coût. Il s'agit donc d'identifier et de localiser les connaissances dites stratégiques, c'est-à-dire considérées comme nécessaires au déroulement des activités de l'entreprise et porteuses de valeur ajoutée.

3.1.2 - Localisation des connaissances

L'étape suivante vise à identifier la nature des données, informations et connaissances qui seront recueillies. Cela implique à ce stade d'être capable de localiser les connaissances, et de proposer des techniques et outils pour leur captage.

Cette étape a été réalisée par une analyse de l'existant. Chaque division a été mise à contribution. Une entrevue personnelle avec chaque membre du groupe de réflexion nous a permis de connaître l'état actuel de gestion des connaissances, et de dresser une liste des documents à capitaliser. Ces entrevues nous ont permis de connaître les besoins de chaque département, ainsi que les interactions entre division.

3.2 - Comment organiser le projet ?

3.2.1 - Quel système concevoir pour mieux gérer les connaissances ?

De nouveaux outils de gestion de l'information sont apparus, en particulier dans le domaine de la G.E.D. Nous développerons cette notion dans notre troisième partie. Ces outils aident à améliorer la circulation des informations de façon collective. Toutefois, le problème de la capitalisation des connaissances à l'E.T.A.S. se posait autant en termes organisationnels qu'en termes d'outils. En effet, un système de gestion des connaissances existait déjà : l'ensemble des boîtes stockées dans les placards et des fichiers stockés dans les ordinateurs constitue déjà un système de gestion des connaissances. Certes, il a quelques défauts qui limitent la productivité collective : difficulté à retrouver l'information, difficulté à la partager et à la faire circuler, difficulté à la transmettre à son successeur, difficulté de mise à jour des documents, gâchis de papier.

L'ordinateur personnel est, lui aussi, un système de gestion des connaissances individuel, et il reproduit à peu près la même chose que les placards : on range ses fichiers comme on peut en les entassant dans des répertoires. On les conserve à portée de main, mais on a bien du mal à s'y retrouver ; on ne les partage pas et on ne les transmet pas à son successeur.

Il faut donc tenir compte du système des placards et des boîtes, tout en cherchant à l'alléger. Il s'agit en même temps d'organiser mieux le système informatique (sur ce point, la GED constitue une innovation importante). Le but est de partager les documents essentiels et d'y retrouver l'information dont on a besoin.

3.2.2 - Définir un principe de capitalisation

Le système que l'on souhaitait mettre en place se devait donc d'être cohérent avec l'existant, tout en étant tourné vers l'avenir. Une des grandes difficultés est justement de composer avec l'existant documentaire, tout en améliorant de façon significative et en intégrant des fonctions nouvelles.

Le système de gestion des connaissances doit intégrer les éléments permettant d'accéder rapidement aux informations essentielles. Il doit en même temps rester ouvert aussi bien à des fonds documentaires externes qu'aux différents lieux de stockage internes, afin d'aller chercher d'autres informations plus détaillées en cas de besoin : les documents contenus dans les placards et les archives, les bases de données informatisées,...

3.3 - Méthode de mise en route

Comme nous l'avons déjà souligné, la mise en place d'un système de gestion des connaissances n'est qu'un des moyens, indispensable certes mais insuffisant isolément, pour mettre un organisme sur la voie de la compétitivité durable.

Il faut d'abord créer un terrain favorable à la mise en oeuvre de ce partage des informations. Ceci ne peut se faire sans une politique bien définie de sensibilisation à ce problème. En effet, il est indispensable de faire évoluer les comportements des individus face au partage de l'information. Pour préparer ce travail, il a été mis en place un groupe de réflexion sur la capitalisation du savoir à l'ETAS, regroupant un représentant de chaque "division". Nous voyons bien ici l'empreinte d'un type de management très hiérarchisé et "divisé". Les mentalités doivent donc fondamentalement évoluer, condition indispensable à la réussite de ce projet.

CHAPITRE 3 - L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, UN ATOUT POUR LA GESTION STRATEGIQUE DE L'INFORMATION

"La seule chose qui coûte plus cher que l'information est l'ignorance des hommes."
JF Kennedy

"Ne pas se laisser surprendre par un événement inattendu, mais être prêt à transformer cet événement en opportunité." Marianne Gazeau

Durant ces dernières années, nous avons pu constater le rôle de plus en plus important joué par l'intelligence économique dans les entreprises.

1 - Définition des concepts d'intelligence économique et de veille

L'une des réponses à la "guerre économique mondiale", c'est "l'intelligence économique" : la collecte et l'analyse systématique d'informations permettant aux entreprises de prendre les bonnes décisions.

Selon Jean-Pierre Bernat, "l'intelligence économique regroupe l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, la diffusion et l'exploitation des informations utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises." La prospective est ainsi un outil de management. En effet, loin d'être un pur exercice de collecte d'informations, elle apporte aux responsables les informations dont ils ont besoin pour prendre les bonnes décisions. "La détention des bonnes informations peut ainsi décider de la réussite ou de l'échec d'une entreprise."

1.1 - Comment définir la démarche d'intelligence économique ?

Pour définir la démarche d'intelligence économique, nous pouvons nous rapporter aux deux traductions du mot "intelligence", l'anglo-saxonne et la française. "L'intelligence économique, c'est à la fois la collecte de renseignements (sens anglais) et leur compréhension (sens français) dans un but d'éclairage des prises de décisions stratégiques."

Qu'entend-on par intelligence économique ?

"A mi-chemin du marketing et du renseignement, l'intelligence économique n'a rien d'une pratique occulte."

Cette expression d'"intelligence économique" est dérivée de l'anglo-saxon "business intelligence". Henri Martre (Rapport du Commissariat au Plan, 1993) la définit comme "l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont menées légalement." Pour le fondateur de l'intelligence économique dans les années 70, l'américain Michael E. Porter, elle consiste à "donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision". Elle traduit la capacité de l'entreprise à se procurer, à traiter, à diffuser et à protéger les informations utiles à son activité. Cette collecte d'informations de tout type, pas seulement technique ou scientifique, est souvent mal perçue car assimilée à de l'espionnage industriel. En fait, elle est destinée à être utilisée comme outil de compétitivité, permettant de précéder la concurrence et de s'en défendre. Elle implique la mobilisation des hommes dans l'entreprise et une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées.

Elle consiste tout bonnement à collecter toutes les informations disponibles sur son environnement concurrentiel afin de prendre la meilleure décision. Technologies émergentes, nouveaux marchés, état de la concurrence, paramètres économiques ou politiques... Tous les aspects de la question peuvent être pris en compte. A condition de puiser aux bonnes sources.

1.2 - Définition de l'action de veille

La veille est une des composantes de l'intelligence économique. Elle s'est développée dans l'entreprise parce que cette dernière ne pouvait plus se contenter d'informations épisodiques, obtenues sur demande. En effet, il est devenu nécessaire de mettre en place un certain nombre de techniques permettant d'organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, l'exploitation et la diffusion de l'information. C'est à ce moment que la veille s'est développée et que l'information est devenue une véritable arme stratégique pour l'entreprise.

En France, la notion de veille est apparue vers 1985 sous le terme de "veille technologique". Selon François Jakobiak, la veille technologique est "l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique suivie de la diffusion bien ciblée, aux responsables, des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise de décisions stratégiques." Elle permet ainsi de surveiller les évolutions de l'environnement technologique de l'entreprise.

Mais depuis, la veille s'est développée et ne se limite plus uniquement aux évolutions technologiques.

C'est ainsi que l'on parle aujourd'hui de "veille concurrentielle", lorsque l'on surveille les activités et comportements des concurrents de l'entreprise, de "veille commerciale ou marketing", lorsque l'on surveille le marché (offre, demande, fournisseurs, concurrents,...).

1.2.1 - Typologie de la surveillance de l'environnement

En fait, on peut distinguer deux grands types de veille :

- la veille opérationnelle, c'est-à-dire la surveillance quotidienne, limitée, en général destinée à un service spécifique dans l'entreprise (service commercial,...).
- la veille stratégique, qui sera globale et à long terme, et qui servira surtout à la prise de décisions stratégiques dans l'entreprise.

Pour François Jakobiak³⁴, c'est la réussite économique du Japon et la nécessité absolue d'innover qui expliquent cet intérêt croissant des entreprises pour la veille. Ces deux éléments ont contribué à la "prise de conscience croissante de la nécessité de maîtriser parfaitement les informations industrielles."

En effet, l'entreprise ne vit pas seule : elle vit au milieu de ses concurrents, ses clients, dans un environnement en perpétuelle mutation. Par conséquent rien n'est plus

définitivement acquis pour l'entreprise. Il faut alors qu'elle surveille ce qui se passe hors de ses murs et donc qu'elle adopte une attitude de veille.

1.2.2 - Attitudes de veille

La veille est l'opération de suivi des informations. Plusieurs attitudes de veille sont possibles. Chaque veille a ses particularités et concerne des domaines d'observations différents :

La veille technologique est basée sur une analyse concurrentielle (analyse de l'outil industriel ou des produits) et une évaluation des technologies, elle pourra aider à déterminer la stratégie future de l'entreprise. Centrée sur tous les brevets déposés dans le monde, elle donnera la possibilité de mieux cerner les efforts et stratégies de recherche de la concurrence dans une technologie particulière.

* La veille concurrentielle permet de détecter les savoir-faire des concurrents mais aussi de déjouer les leurres qu'ils peuvent mettre en place pour égarer les curieux et les manipuler.

* Sociale, elle aidera à prévenir et à limiter d'éventuels conflits sociaux.

* Sociétale, elle prend l'air du temps et permet de classer des tendances de fonds ou plus superficielles.

* Commerciale, elle permettra de déterminer pourquoi et comment certains contrats ont été gagnés par la concurrence...

1.2.3 - Qui doit faire de la veille ?

Contrairement à une idée reçue, "il est beaucoup plus important de faire de la veille pour une petite entreprise que pour une grande", explique Yves-Michel Marti, le fondateur d'Egideria, un cabinet spécialisé dans l'intelligence économique.

En effet, l'arrivée d'un concurrent a beaucoup plus d'impact sur une PME que sur une grande firme, d'autant que cette dernière a les moyens de voir venir.

1.2.4 - Termes rattachés à la veille

Il faut noter quelques termes rattachés à la veille, qui sont autant d'outils de management stratégique de l'information externe à l'entreprise :

- benchmarking : c'est l'entreprise étalon qui servira de référence pour évaluer les informations recensées.

- networking : c'est un mode d'organisation fondé sur l'utilisation de réseaux de compétence.

1.2.5 - Situation de la France en matière d'intelligence économique

On estime que les entreprises japonaises consacrent 5 % de leur temps de travail à la recherche d'information et que 1,8 % de leur chiffre d'affaires est directement lié à l'intelligence économique.

La France souffre d'un vrai retard en matière d'intelligence économique et de stratégie des entreprises : telle est en 1994 la conclusion d'un rapport du Commissariat général au Plan, rédigé par Henri Martre.

Troisième producteur mondial d'informations économiques et scientifiques, la France n'en est que le seizième utilisateur. Cette contradiction dans les chiffres donne la clé du retard français en matière d'intelligence économique, par rapport à des pays tels que l'Allemagne, la Suède ou les Etats-Unis, sans parler du Japon, maître du genre. Le problème est que les entreprises françaises n'utilisent pas les informations dont elles disposent, faute de transparence interne. "Leur organisation pyramidale était une force à l'ère du charbon. A l'ère de l'information, elle menace tout simplement de les couler."

Aujourd'hui, moins courante dans nos pays qu'aux Etats-Unis et au Japon, l'intelligence économique commence toutefois à se développer en France.

2 - Quelle est l'utilité de l'intelligence économique, et de la veille en particulier ?

L'idée de base de l'intelligence économique est simple : il s'agit de s'informer par tous les moyens légaux possibles sur les pratiques de la concurrence pour être le plus compétitif possible dans un contexte de mondialisation et de guerre économique. Car "aujourd'hui, pour vendre, il ne suffit pas d'innover ou de bien produire, encore faut-il savoir parer les coups de l'adversaire, -voire les rendre- en s'informant sur ses forces, ses faiblesses et ses pratiques." Le but est donc moins de réaliser des affaires avec l'information que de se servir d'elle pour prendre de meilleures décisions dans un environnement complexe. En effet, celle-ci peut permettre de répondre à des questions pointues que se posent les dirigeants : faut-il ou non favoriser telle prise de participation ? Comment lutter contre une entreprise étrangère qui peut se permettre d'être déficitaire sur une longue période ? etc.

2.1 - Un impératif stratégique pour l'entreprise

Derrière la formule d'intelligence économique se cache un impératif stratégique pour l'entreprise : accorder à la recherche et à l'exploitation de l'information toute l'attention et les moyens qui s'imposent de plus en plus aujourd'hui. Informations sur les marchés, les tendances, la concurrence. Car s'informer, c'est savoir. Et savoir, c'est souvent pouvoir. Piloter une affaire à l'intuition est de plus en plus risqué. Selon Annie Kahn, "Fini l'époque où les entreprises pouvaient voguer librement, au mépris des aléas de la conjoncture. Aujourd'hui, elles se doivent de mettre tous leurs capteurs en alerte pour détecter les moindres changements économiques ou innovations technologiques, et choisir le bon cap."

Ainsi, toutes les entreprises le savent : l'information est "le nerf de la guerre économique". Encore faut-il mettre en place une structure pour gérer les flux d'information, les trier et les traiter afin de les utiliser commercialement.

Peu d'entreprises françaises ont engagé une véritable politique d'intelligence économique, contrairement aux entreprises japonaises qui y consacrent souvent 1.5 % de leur chiffre d'affaires.

Ainsi, dans le domaine de l'intelligence économique, la France accuse un certain retard. La tâche sera peut-être plus difficile qu'ailleurs, car "En France, à la différence de la société japonaise, l'information circule mal et n'est pas suffisamment perçue comme source de valeur : affaire de culture et de pratique individuelle de pouvoir."

2.2 - Facteurs influençant la mise en place d'une démarche d'intelligence économique

Pour un chef d'entreprise, détenir l'information pertinente au bon moment peut être déterminant dans une bataille économique.

De plus, avant, un dirigeant maîtrisait beaucoup mieux sa clientèle, son marché, les évolutions technologiques touchant son secteur. Dans une économie totalement ouverte, il ne peut prétendre connaître tous les marchés internationaux. "La masse d'informations à accumuler est multipliée par cent ou par mille, elle ne peut être assimilée par le cerveau humain", affirme Henri Martre. L'intuition, le fameux "flair", ne suffisent plus. Il devient alors crucial d'organiser la démarche d'intelligence économique.

2.3 - Passer de l'information-connaissance à l'information liée à l'action

Sous le terme d'intelligence économique se cache un des outils les plus performants pour percer la stratégie des entreprises. La collecte et l'interprétation des informations financières, commerciales ou technologiques est souvent une source qui permet à bon compte de décoder à temps les intentions d'un concurrent. Les japonais ont intégré

depuis longtemps cette dimension stratégique de l'information, et toutes les grandes entreprises entretiennent des services de veille concurrentielle très puissants. Après la guerre froide, les américains ont très vite compris que la mondialisation des marchés réclamait une exploitation systématique de l'information, "outil d'aide à la décision".

Anticiper pour nourrir la décision est une constante de la vie des entreprises. Plus l'avenir paraît opaque, plus c'est important.

L'objectif est de "traquer" les signaux faibles annonciateurs de ruptures technologiques ou marketing, de repérer les bonnes idées, trier les informations pertinentes pour son métier, établir des scénarios pour piloter son entreprise dans l'incertitude.

3 - Les outils de l'intelligence économique

Il ne suffit pas de s'abonner à trois ou quatre revues, de les faire circuler, puis de les oublier, laissant chacun piocher et conserver l'information qui a pu retenir son attention. Il existe des méthodes, des outils, des formes d'organisation. C'est un profond bouleversement des habitudes.

3.1 - Les banques de données

L'un des outils les plus performants, pour surveiller les concurrents par exemple, est sans aucun doute les banques de données, non accessibles sur Minitel. Ce sont de véritables mines d'or, malheureusement encore méconnues des entreprises. "Elles ont une exhaustivité remarquable, constate Yves-Michel Marti . On peut avoir accès, de chez soi, à l'ensemble des informations publiées sur la base de données. De plus, elles ont un faible coût." Mais elles sont assez difficiles d'accès. De nombreux cabinets sont spécialisés dans l'interrogation de banques de données. François Libmann explique l'éventail des possibilités offertes par ces outils : "Nous avons accès à plusieurs milliers de banques de données réparties sur près de 25 serveurs en France, en Europe, aux Etats-Unis et au Japon, offrant au total des millions d'informations." Les banques de données permettent donc d'accéder aux renseignements sur les concurrents, leurs produits, les articles de la presse aussi bien nationale que régionale.

3.2 - Les brevets

Les brevets déposés sont également une source d'informations techniques pour les entreprises. "On estime que 80 % des informations techniques utiles se trouvent dans les brevets. Ils sont une source d'une richesse inestimable. Seul problème, la publication du brevet intervient avec beaucoup de retard par rapport à son dépôt", commente Yves-Michel Marti.

3.3 - Autres sources d'information

Les banques de données et les brevets ne sont pas les éléments uniques d'une veille économique efficace. En effet, il ne faut pas négliger les autres moyens que constituent les sources informelles : le bouche à oreille, les salons, les clients et les fournisseurs, le personnel de l'entreprise, ...

4 - Les conditions de la réussite

La réussite d'une démarche d'intelligence économique ne réussira que si elle remplit les conditions suivantes :

- une volonté affirmée de la direction
- la maîtrise du temps

- une bonne communication en interne
- - un minimum de structures
- - un solide esprit d'équipe.

Ainsi, l'entreprise qui ne sait pas surveiller la concurrence et observer son marché est vouée à l'échec. L'information est devenue plus que jamais un outil de décisions stratégiques.

Troisième Partie : Le management par les nouvelles technologies : une gestion novatrice de l'information

Les deux dernières décennies ont vu apparaître beaucoup de changements dans le milieu du travail dans l'ensemble des pays industrialisés.

Au cours des années 80, les nouvelles technologies de l'information et de la communication se sont répandues largement dans les entreprises.

Depuis le début des années 90, les faits démontrent qu'une majorité des entreprises ont introduit une ou plusieurs technologies dans leur organisation.

Selon Marc Guillaume , "Les nouvelles technologies offrent de grandes potentialités pour modifier la production et la communication dans les entreprises."

En définitive, sur le plan économique, l'enjeu est immense à court terme. En effet, les entreprises qui ne réorganisent pas rapidement leurs systèmes d'information pour tenir compte de toutes les potentialités techniques disponibles sur le marché sont menacées de disparition. Autrement dit, cette réorganisation est vitale pour les entreprises.

CHAPITRE 1 - LA GED (OU GEIDE) : UN OUTIL STRATEGIQUE POUR MIEUX MANAGER L'INFORMATION

1 - La GED : définition

Le terme GED, pour Gestion Electronique de Documents, est apparu dans le milieu des années 80 et s'est substitué au terme "archivage électronique" précédemment utilisé.

En 1994, les professionnels français réunis au sein de l'association APROGED ont décidé d'utiliser l'acronyme GEIDE (qui provient de Gestion Electronique d'Informations et de Documents Existants) pour dépasser ce que l'appellation GED avait de restrictif dans son aspect document et élargir à tout type d'information, en particulier aux données de sources informatiques. Dans les deux cas, ces acronymes désignent les mêmes technologies et les mêmes solutions.

La GEIDE (ou GED) consiste à "organiser, gérer et distribuer les informations et les documents sous forme électronique".

La Gestion Electronique Documentaire regroupe un ensemble de fonctions qui ont pour but de faciliter différentes tâches, réalisées à l'origine de manière manuelle :

- l'acquisition des données,
- le classement des données,
- la conservation des données,
- la recherche des données,
- la consultation des données,
- la transmission des données.

Le but de la GEIDE n'a jamais été d'éliminer totalement la manipulation du papier, le document sur papier reste un moyen irremplaçable pour véhiculer une large variété d'informations, d'une production facile et peu coûteuse, obéissant à des règles conventionnelles difficiles à déraciner.

Le document électronique présente d'autres avantages :

- il permet d'éviter la duplication abusive des documents,
- il permet des classements selon plusieurs critères,
- il peut contenir des données non véhiculables sur le papier (vidéo, son, ...)
- il s'affranchit des contraintes de temps et de lieu,
- il implémente de nouveaux modes de navigation dans l'information.

La justification d'un système de GEIDE doit être par conséquent davantage liée à une volonté de mise à disposition des données et des informations qu'elles contiennent, qu'à des simples considérations d'archivage.

2 - La GEIDE en entreprise

2.1 - La persistance des placards de bureau dans la gestion individuelle de l'information

A la suite de J.-P. Poitou , nous allons appeler amas documentaires les ensembles de documents que possède une entreprise, et qui sont plus ou moins dispersés dans divers lieux où se distribuent ces amas documentaires.

- divers locaux d'archivage décentralisés (contenant des ensembles de boîtes, plus ou moins bien étiquetées) ;
- les placards des bureaux (contenant, entre autres, elles aussi des boîtes personnelles, dont une partie sont destinées à être ultérieurement archivées, ainsi que des livres) ;
- d'autres placards gérés dans les secrétariats (contenant des références de courrier, de contrats ou de rapports techniques, ainsi que divers documents électroniques) ;
- et enfin, les PC utilisés sur tous les bureaux (contenant les documents personnels et les rapports techniques des ingénieurs et techniciens).

2.2 - Apports de la GEIDE

La GEIDE est, au fil des ans, devenue une composante des systèmes d'information des entreprises dans lesquelles elle introduit des fonctions de gestion, de partage, de circulation ou d'archivage.

Concrètement, la GEIDE est la réponse aux problèmes de gestion, de stockage, de recherche, de consultation, de traitement et de communication de fichiers ou de documents réunis sous forme de dossiers ou non. C'est l'ensemble des techniques qui permettent d'accéder rapidement et le plus économiquement possible aux masses d'informations et de documents générés ou reçus par un organisme, qu'il soit une entreprise ou une administration. La GEIDE est à vocation universelle. Elle trouve son utilité partout, dans tous les contextes et à tous les niveaux. Elle le démontre là où les documents abondent comme dans la documentation technique, les dossiers d'assurances, de prêts ou du personnel, les processus industriels, etc. C'est elle qui permet d'accéder sélectivement à des documents en quelques secondes à partir d'un simple micro-ordinateur connecté à un serveur via un réseau local alors que la gestion manuelle des dossiers aurait nécessité plusieurs minutes, si ce n'est plusieurs heures, pour localiser puis regrouper des notions de sécurité logique et de pérennité de l'archivage si celui-ci est réalisé sur un support adéquat.

2.3 - Objectifs de la GEIDE

L'objectif de la GEIDE est de faciliter, au besoin de sécuriser, l'accès et la consultation des documents et des fichiers fédérés par une base de données. Quelques secondes suffisent pour accéder à l'ensemble des éléments constituant un dossier, les afficher sur l'écran d'un micro-ordinateur, les imprimer ou les diffuser. Les originaux ne sont plus mis en circulation : ils sont physiquement archivés une fois pour toutes, ce qui évite des pertes ou des mauvais reclassements.

Les conditions de travail sont en général fortement améliorées par l'installation d'un système de GEIDE comme le sont les relations avec les clients. Les solutions de GEIDE sont d'excellents outils pour réduire le coût des tâches administratives et font apparaître un retour sur investissement très rapide dans la plupart des cas.

3 - La GEIDE et la documentation

La GEIDE est l'objet de nombreuses interprétations de la part des documentalistes. Et plus encore peut-être que dans les autres secteurs de l'entreprise, car ces documents dont on parle tant, constituent le coeur de l'activité des documentalistes.

Les systèmes de GED (SGED) ont comme objectif premier de faciliter la gestion des flux de documents par l'utilisation d'outils informatiques. Les SGED gèrent de façon électronique des documents. Ces documents constituent le coeur du système documentaire.

Lorsque l'on parle de SGED, il est essentiellement question de GED à base de Disque Optique Numérique (DON), ce qui signifie que les documents dans leur intégralité sont stockés sur supports optiques. Ces documents sont nécessairement référencés dans une base de données. C'est sur cette base de données que la recherche documentaire s'effectue.

CHAPITRE 2 - L'APPORT D'INTERNET DANS LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION

Selon Jean-Pierre Cahier et Philippe Davy , "En matière d'information, Internet offre pratiquement tout, dans tous les domaines. C'est justement l'un de ses problèmes majeurs, dans la mesure où le filtrage de cette masse d'informations est le plus souvent hors de portée de l'utilisateur, question de temps."

1 - Qu'est-ce que l'Internet ?

Réseau de réseaux, Internet relie directement 5 millions d'ordinateurs dans le monde, dont 100 000 en France. Et on estime à 20 ou 30 millions le nombre de machines connectées indirectement par des passerelles, des boîtes aux lettres, ...

Selon John R. Lévine et Carol Baroudi , "Internet est le plus grand réseau informatique au monde, un réseau de réseaux (ou plus précisément une interconnexion de réseaux), tous pouvant échanger des informations en toute liberté."

Le principe de base est l'utilisation d'un langage unique, le protocole TCP/IP. Il permet de s'affranchir de la nature même du réseau (réseau téléphonique, réseau de données, ...). Mais l'intérêt pour Internet s'est vu décuplé avec l'apparition, en 1992, du World Wide Web. L'idée est de tisser des liens entre tous les serveurs répartis sur le réseau, de supporter les applications multimédias et d'assurer une navigation hypertexte. Pour celui qui se connecte, tout se passe comme si les serveurs se trouvaient en un même lieu.

Actuellement, selon Jean Michel, 40 à 50 % des usages d'Internet sont dans l'entreprise.

2 - Une mine d'informations dans un labyrinthe

Le réseau mondial est une source d'informations que les spécialistes de l'intelligence économique ne peuvent pas négliger. Pour un coût dérisoire, la connexion à Internet offre une quantité illimitée de données et de documents accessibles en ligne. La démarche la plus évidente consiste à visiter périodiquement les serveurs Web mis en place par ses principaux concurrents. Il y a peu de chances d'y découvrir un secret stratégique. Mais les informations publiées sur les activités, les produits, le positionnement marketing de l'entreprise "visitée" sont disponibles instantanément et (en principe) constamment tenues à jour. La puissance d'Internet -l'immense réservoir de données constitué par les sites accessibles sur le réseau (centres de recherche, bases documentaires, administrations, organismes divers...)- est aussi son point faible : comment faire le tri, comment accéder à l'information recherchée ?

3 - Le Web

"La toile d'araignée mondiale", ou W3, ou le "Web" pour tout le monde, de l'Internet, est apparu en 1993 et a tendance à devenir le moyen le plus utilisé pour accéder à Internet. Il faut dire qu'il offre une convivialité bien plus grande que tous les autres outils et offre plus ou moins toutes leurs fonctionnalités. C'est certainement l'apparition du Web qui a rendu Internet si populaire dans le monde entier. Basé sur le principe de l'hypertexte, il permet de naviguer d'un document à l'autre.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises créent leur propre site Web : "En juin, 2 000 sites d'entreprise étaient ouverts en France, contre 1 000 six mois auparavant."

4 - Intranet, un outil pour le management de l'information dans l'entreprise

Productivité accrue, décentralisation facilitée, échanges d'information et communication optimisés... Intranet, c'est la technologie Internet appliquée au monde des entreprises.

Selon Christine Vidal , "En abolissant les incompatibilités entre machines et entre logiciels, cette architecture offre des possibilités inédites en matière de circulation de l'information. Rapides et faciles à mettre en oeuvre, les réseaux Intranet accélèrent les échanges."

Intranet permet à l'entreprise de disposer d'un réseau Internet "privé", c'est-à-dire dédié à une communauté fermée d'utilisateurs (l'entreprise et ses interlocuteurs habituels), avec de surcroît des échanges d'informations sécurisés.

L'Intranet est un outil puissant qui peut aider les entreprises. Cependant, au-delà de son intérêt économique (il permet une réduction des coûts de communication, ...) bien peu parviennent à expliquer les raisons fondamentales et stratégiques justifiant son implantation.

Curieusement, ce n'est pas l'outil comme tel qui est d'intérêt, mais bien la modification des comportements managériaux et organisationnels que son utilisation propre. Ce nouveau comportement repose sur des principes de collaboration et de coopération intra-entreprise.

4.1 - Qu'est-ce qu'Intranet ?

Un Intranet est un réseau d'entreprise qui utilise la technologie de l'Internet (et non pas l'Internet lui-même). Ce réseau est doté d'outils (appelés serveurs) fournissant aux utilisateurs l'accès à un ensemble prédéterminé de données et d'informations sous forme

de documents. Ces documents sont consultables (grâce à un outil intégré dit de navigation) facilement et peuvent être mis à jour en temps réel, sans pour cela être un expert informatique. Il peut être strictement réservé aux usagers internes ou, de plus, offrir un couloir d'accès préalablement défini pour des usagers externes (les clients par exemple). Incidemment, un Intranet est doté de dispositifs de sécurité permettant d'en contrôler l'accès.

4.2 - Quels types d'applications ?

Les réseaux Intranet inaugurent une nouvelle génération de systèmes d'information, orientés non seulement sur les fonctions mais surtout sur l'organisation de l'entreprise. Ils vont notamment influencer sur la productivité, faciliter la décentralisation et la communication.

A titre d'exemple, voici quelques unes des applications les plus courantes :

- pour produire et diffuser de l'information : les services documentation et qualité, notamment, peuvent éditer manuels, procédures,...
- pour améliorer la communication avec ses clients, ses distributeurs (dans ce cas, il s'agira d'Extranet) : leur donner accès à une base d'informations techniques et/ou commerciales.
- pour développer le télétravail : commerciaux, services de production ... peuvent avoir accès aux différents projets en cours, à la base clients, à des simulations de tarifs, aux offres de la concurrence...
- pour faciliter le travail en groupe : à l'occasion de la rédaction à plusieurs d'un rapport ou pour répondre à un appel d'offre, organiser des formes pour débattre de certaines idées.
- pour mieux "partager" et faire circuler l'information en interne : créer une messagerie, des forums, newsgroup...

4.3 - Un outil au service du changement

Un réseau Intranet, lorsque bien conçu et expliqué à ses utilisateurs, devient un formidable outil de propagation de l'information à travers l'entreprise.

Un réseau, par définition, demeure une voie de circulation de l'information. Ce qui reste maintenant à faire, c'est de mettre en place une série d'actions dont l'objectif sera de générer l'information.

Les membres de l'organisation, individuellement ou en groupes définis, devront apprendre à identifier, rassembler, organiser, traiter, communiquer et utiliser l'information qui servira d'actif stratégique dans le processus de création de valeur.

Il faut que l'entreprise apprenne à se servir de l'information comme source de valeur (par exemple, toute information concernant ses clients). Pour ce faire cependant, il lui faudra absolument et nécessairement modifier sa culture d'entreprise, son organisation et son système d'information.

"Un projet Intranet, c'est une nouvelle vision de l'organisation, une nouvelle façon de travailler, explique CGMI, société de conseil spécialisée sur le créneau. Toute l'entreprise est concernée."

Plus d'une grande entreprise sur trois prévoit de se doter d'un Intranet, ou en dispose déjà. Un taux de progression de 220 % par rapport à 1996.

Conclusion

Aujourd'hui, Jean Michel, ancien président de l'ADBS, appelle les dirigeants à "considérer le management de l'information comme une composante à part entière du management des entreprises."

Les dirigeants français se rendent compte désormais du caractère essentiel de l'information concernant l'environnement de leur entreprise pour leurs décisions stratégiques. Les entreprises réalisent qu'elles ont besoin d'être performantes dans la gestion de leur information stratégique le plus rapidement possible, et font appel en masse à des professionnelles des technologies de l'information pour combler ce manque de compétences et d'outils.

Malgré les discours sur la "valeur stratégique" de l'information, nombre d'entreprises n'en sont pas encore à ce stade. Mais, de plus en plus, certains professionnels se voient proposer des postes aussi inattendus que le contrôle de gestion. Perplexe, l'ADBS est d'ailleurs en plein travail de prospective sur les aptitudes et les passerelles des documentalistes vers d'autres métiers. Manifestement, la profession ne peut encore mesurer jusqu'où l'emmène le chamboulement technologique ainsi que les changements intervenus dans l'entreprise.

Le management stratégique de l'information n'est pas encore entré dans les mœurs. Et les obstacles demeurent nombreux. Aux professionnels de l'information de mesurer son importance et de le vendre aux dirigeants des entreprises.