



INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Information et management : plus, mieux et autrement

Pendant des décennies, avec l'héritage du taylorisme, le principal mot d'ordre des entreprises était de faire « plus ». Puis le contexte a changé. Les entreprises ont adapté leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement : le mot d'ordre est devenu « mieux », symbolisé par la démarche qualité. Aujourd'hui, les entreprises doivent tirer les conséquences des mutations liées à l'évolution de l'information, de sa place et de son rôle, qui impliquent des changements majeurs dans la gestion de et par l'information : il s'agit non seulement de faire plus et mieux, mais surtout « autrement ».



La Société de l'information n'est pas seulement celle où les échanges d'informations - c'est-à-dire de messages- se développent de façon exponentielle. C'est aussi celle où l'information, sous toutes ses formes, devient omniprésente, discriminante et incontournable. Omniprésente, dans la mesure où l'information constitue à la fois la principale matière première de l'activité économique, l'instrument de base avec lequel l'entreprise travaille et l'un des premiers produits résultant de ce travail. Incontournable, car avec la dématérialisation des activités, le prix d'un produit incorpore moins de coûts de matière que de coûts de recherche, de logiciels, de logistique, de conditionnement, de publicité..., c'est-à-dire d'information « globale », en termes à la fois de messages et de matière grise. Discriminante, l'information l'a toujours été peu ou prou, en complément d'autres facteurs de production, approvisionnements, énergie, etc. Le bon sens populaire a longtemps affirmé qu'à défaut d'être fort il fal-

lait être malin, c'est-à-dire compenser sa faiblesse par le recours à la matière grise. Désormais, c'est la maîtrise de l'information qui rend plus fort : son caractère discriminant devient prépondérant.

En termes opérationnels, l'entreprise doit déployer beaucoup de matière grise aussi bien pour capter et traiter l'information, dans une démarche d'intelligence économique, que pour en émettre et dialoguer avec son entourage, dans une démarche de communication sophistiquée. La qualité de ces démarches conditionne de plus en plus la capacité concurrentielle.

La montée en puissance de l'information « globale »

Cette montée en puissance graduelle de l'information globale est à rapprocher de la mutation progressive du management depuis plusieurs décennies, dont il faut tirer des enseignements opérationnels, en termes de nécessité et de modalités d'adaptation.

L'entreprise anciennement « égo-centrée » (voir encadré), soucieuse

Le terme information désigne de façon générique l'ensemble des messages, signes ou symboles que nous échangeons. Mais il se réfère aussi, au sens où l'entendait déjà Aristote, à la capacité d'organisation, forme d'action créatrice consistant à « informer la matière » pour donner du sens à l'action. Dans cette acception, le terme information désigne la matière grise, individuelle ou collective.

.....

| « Modèles » d'entreprises | Administratif | Gestionnaire | Novateur | Évolutif |
|--|---|---|---|--|
| Environnement | stable | tranquille | perturbé | imprévisible |
| Stratégies | défensives | réactives | créatives (+ recentrage, externalisation ...) | pro-actives, multi-acteurs ... |
| approche client | vente | + commercial | + marketing | + service client |
| communication externe | "réclame" | publicité produit | + communication institutionnelle | + communication stratégique |
| relations extérieures | fonctionnelles (suivi administratif...) | + négociation élargie | + "public affairs" | |
| Priorités du système de production pour produire... | efficience (économies d'échelle) ... plus | + efficacité (productivité) ... et moins cher | + qualité ... et mieux | + flexibilité ... et autrement |
| Organisation Organigramme | « administratives » rateau standard | « mécanique » structure matricielle | « en question » organigramme plat | « biologique » structure éclatée |
| Style managérial le manager ... | hiérarchique encadre | | innovateur anime | entrepreneur initie & coordonne |
| Synthèse | Entreprise verticalisée | Entreprise multidivisionnelle | Entreprise transactionnelle | Entreprise en réseau |
| | ■■■■■■■■▶ « plus » ■■■■■■■▶ | | ■■■■■■■■▶ « mieux » ■■■■■■■▶ | ■■■■▶ « autrement » |

Aujourd'hui, dans un environnement devenu imprévisible, les acteurs du jeu concurrentiel ne sont plus simplement des entreprises homogènes, mais des coalitions à géométrie variable, qui impliquent d'autres types d'acteurs : institutions publiques ou privées, centres de recherche, consommateurs ou écologistes, autorités académiques ou autres experts, médias. Les stratégies deviennent pro-actives et multi-acteurs. Le marketing s'applique moins à des segments qu'à des opportunités à ouvrir. Le management doit être entrepreneur et une flexibilité accrue s'impose à l'organisation... On passe pleinement d'une logique linéaire ou mécanique à une logique systémique ou biologique, dans laquelle on ne peut plus considérer un élément de façon isolée : il faut envisager toutes les interactions, car tout se tient.

avant tout de sa propre efficacité, voire simplement de son efficacité, devient à présent pleinement « éco-centrée ». Elle ne peut être performante que si ses choix stratégiques et ses modes de fonctionnement sont définis par rapport aux comportements et attentes de son environnement au sens large -clients, fournisseurs, concurrents, mais aussi Pouvoirs publics, prescripteurs d'opinion, etc.

Lorsque M. Ford proposait au client une voiture de son choix, à condition que ce fût le modèle T et qu'elle fût noire, sa vision stratégique était surtout défensive, pour protéger son monopole de fait. L'âge d'or n'ayant qu'un temps, la concurrence est apparue et l'acte de vente a fait place à la démarche commerciale, plus active : il a désormais fallu chercher le client et lui proposer davantage ou moins cher que les concurrents.

Afin de limiter les dégâts et incon-

venients d'une guerre sur les prix, corollaire de cette approche quantitative, les constructeurs ont pris des options plus qualitatives. Ils ont développé des stratégies plus créatives (marketing), définissant les produits en référence à des ciblage plus fins, à des marchés segmentés, afin de se démarquer des concurrents en faisant mieux : meilleurs qualité, fiabilité, confort, sécurité, etc.

📌 L'exemple de l'automobile

Après le plus et le mieux ont émergé des concepts nouveaux préfigurant l'âge du « autrement » : l'Espace Matra-Renault a eu son heure de gloire, avant de susciter des rafales de monospaces concurrents ; Smart ouvre aujourd'hui une autre voie, aussi bien par sa parentèle -elle est fille de Mercedes et de Swatch !- que par sa démarche marketing décalée ou par son processus de production partenarial (avec les



| Quelques tendances d'évolution : vers un management évolutif | | |
|--|--|--|
| Production | volume, standardisation | valeur ajoutée, différenciation |
| Marchés | besoins quantitatifs | aspirations qualitatives |
| Relation client | contrat d'adhésion | personnalisation, partenariat ouvert |
| Ressources | capital, main d'œuvre homogène | information, diversité culturelle du personnel |
| Norme | obligation de moyens, règlement | obligation de résultat, règle du jeu |
| Régulations | centralité, ordre | périphérie, finalités |
| Lien social | subordination, dépendance hiérarchique | autonomie, responsabilité, interdépendance |
| Organisation | verticalité, rigidité | transversalité, souplesse |
| Rôle des acteurs | reproduction, exécution | créativité, initiative, IMAGINATION STRATÉGIQUE |
| Ressorts | gain pouvoir/territoire | épanouissement, réalisation / projet |
| Comportements | individualistes / «sécurité» (cocon) | solidaires / «risque» (partagé) |
| Communication | information vers | communication avec |
| Culture | «produit», gestionnaire, | «service client», innovatrice, écocentree |
| Synthèse | performance individuelle | INTELLIGENCE COLLECTIVE |

sous-traitants sur le site de fabrication). À suivre...

L'exemple automobile illustre le lien et le parallèle entre les évolutions du management et du rôle de l'information. L'entreprise du modèle administratif se contentait de vendre son produit, sa Ford T. Celle du modèle gestionnaire s'efforçait de commercialiser son produit, face aux produits concurrents, en s'appuyant sur une démarche d'information et de communication, la réclame puis la publicité-produit, pour vendre plus.

Puis, constatant que dans chaque segment, toutes les voitures se ressemblent et que les constructeurs visent à peu près tous les mêmes segments, l'entreprise du modèle novateur a tenté de mieux commercialiser, de se démarquer... par la marque, c'est-à-dire par l'image qui la soutient. Si Citroën, Fiat, Lancia et Peugeot vendent exactement la même voiture, n'est-ce pas avant tout une marque, donc une image, donc de l'information qu'ils vendent, puisque c'est la seule chose qui les distingue ? La simple publicité-produit n'est plus adaptée : on passe à la communication institutionnelle, avec des déclinaisons telles que publicité de marque, sponsoring ou mécénat.

Enfin, quand Noël Goutard, président de Valéo, déclare que « les voitures deviennent inusables sur le plan mécanique et l'usure sera de plus en plus perçue par rapport aux nouvelles normes et aux attentes du client », il laisse entrevoir un aspect du modèle évolutif : les enjeux concurrentiels doivent être envisagés autrement, notamment par un travail sur les normes futures, qu'il faut anticiper ou susciter... Il ne suffit plus de vendre un produit et une image, mais aussi un dispositif relationnel complexe. Après l'information publicitaire et la communication institutionnelle, on entre dans l'ère de la communication stratégique, avec ses composantes complémentaires et indissociables : intelligence stratégique, lobbying, stratégie de présence, relation partenariale.

📌 La communication n'est plus un simple auxiliaire

Les conclusions à tirer de ces observations sont variées. A titre d'exemple, pour les responsables de l'entreprise en charge de la communication, l'information sous forme de publicité-produit dans le modèle gestionnaire n'est qu'un auxiliaire de la démarche commerciale. Elle peut ainsi être placée sous l'autorité du chef de produit : il n'y a pas d'inconvénient à ce que les actions publicitaires pour la 2 CV et la DS 19 soient conçues et conduites différemment.

Dans le modèle novateur, c'est l'image de la marque et/ou de l'entreprise que l'on cherche à vendre, plus que le produit. Il convient simultanément de créer les conditions qui permettront de vendre mieux pour gagner plus et plus durablement. Il s'agit de travailler aujourd'hui pour gagner à la fois aujourd'hui et demain. Le rôle des responsables de la communication devient déterminant : il leur revient d'assurer la cohérence et d'être les gardiens de cette image,



élément fédérateur de la performance de l'entreprise. Ce rôle est essentiel en interne, pour l'efficacité, comme en externe, pour l'efficacité. Car on ne peut admettre la cacophonie qui résulterait d'initiatives isolées des différents responsables de produits, de marchés ou de branches s'ils étaient seuls maîtres du jeu dans leurs domaines d'attribution. Ils sont à associer à l'élaboration de la stratégie de communication, mais ne doivent pas déployer d'actions décalées par rapport à cette stratégie commune. Ces tendances sont renforcées dans l'entreprise du modèle évolutif, où le jeu est encore plus complexe et subtil, avec des exigences de cohérence beaucoup plus fortes.

Les impacts croisés entre les évolutions de l'information et du management au sens large, incluant stratégie, organisation, ressources humaines, gestion, communication interne et externe... sont donc considérables. Ils mettent en lumière tout d'abord l'importance capitale d'une mise en perspective stratégique, consistant à exploiter toutes les ressources de l'information globale (messages et matière grise) pour maîtriser une complexité accrue, et donner du sens à l'action dans une triple démarche : voir loin, large et autrement. Par ailleurs, la communication occupe une position centrale, fédératrice, à prendre en compte dans l'organisation et le management : elle doit permettre de les fluidifier et d'assurer la cohérence dans ce jeu complexe où les divers acteurs internes doivent impérativement pratiquer un jeu collectif. Enfin, celui-ci n'est possible que si les compétences disponibles et leurs conditions de mise en œuvre sont adaptées au besoin de décloisonnement, lié au fait que la maîtrise de l'information globale n'est pas l'affaire de quelques spécialistes, mais de toute une équipe.

Le rôle désormais reconnu à l'intelligence économique en est une illustration. Celle-ci n'a de sens que sous-tendue par une vision stratégique. Elle suppose une organisation et un management souples et transverses et doit pouvoir être alimentée et utilisée par tous les collaborateurs de l'entreprise. Ces exigences sont plus fortes encore quand il s'agit d'émettre des messages.

© La stratégie demande un autre regard

Trois autres exemples permettent d'esquisser quelques prolongements de ces constats. En termes de stratégie d'entreprise, celle du modèle évolutif passe de la recherche d'adéquation à une stratégie de déplacement. L'adéquation consiste à s'efforcer d'être « ici, le mieux possible », c'est-à-dire sur le même terrain que ses concurrents identifiés, donc avec une marge de manœuvre restreinte, a fortiori en étant challenger. Viser le déplacement, c'est se situer « ailleurs et autrement », sur un terrain choisi, avec une marge de manœuvre accrue. C'est le cas de Smart, qui combine, entre autres, la capacité de production d'un constructeur automobile et la stratégie marketing d'un horloger.

Il ne suffit plus d'exploiter les talents reconnus de l'entreprise ou de l'unité, ou d'adapter l'entreprise. Il faut redessiner le secteur d'activité, souvent en partenariat avec d'autres acteurs complémentaires, passant de la planification stratégique à l'architecture stratégique. Ceci implique un questionnement différent. La question est moins « fait-on comme il faut ? » que « fait-on ce qu'il faut ? » ; pas seulement « quels sont nos clients potentiels ? » mais « quelles sont les attentes potentielles ? » ; certes « qui sont nos concurrents directs ? » mais



