

Introduction

« Le rôle du manager est de manager le désordre prévisible.
Or, l'état normal de l'ordre international, c'est le désordre ».
(X. Ghilou, responsable de la sûreté, groupe Schneider)

La veille et le benchmarking sont deux approches qui font difficilement leur entrée en France.

Par la veille, les entreprises sont amenées à observer ce qui se fait autour d'elles ; il s'agit alors d'être en alerte sur ce qui se passe chez les concurrents, directs ou indirects, sans négliger les nouveaux entrants potentiels sur le marché.

La veille permet de ne pas se replier sur soi-même et d'ouvrir ainsi les yeux sur ce qui est pratiqué ou initié ailleurs. Cela va donc réclamer du temps mais également et surtout de la régularité.

Car il ne s'agit pas d'être en état de veille de manière inconstante mais au contraire d'être constamment en éveil.

Le benchmarking, quant à lui, risque d'être plus délicat à aborder. S'il suppose en effet l'observation des autres, il suppose aussi la mise en comparaison. Autrement dit, les entreprises qui entreprennent une telle démarche acceptent de considérer qu'elles ne sont pas les meilleures.

S'il est toujours évident de le dire, il est sans doute moins évident de l'avouer réellement. Or, cet aveu est en quelque sorte le premier pas vers l'amélioration.

La particularité du benchmarking, entre autres, est de rechercher à s'améliorer tout d'abord en utilisant une pratique qui ne nous est pas familière, puisqu'il s'agit de copier et en plus les meilleures.

« Copier » est en effet une démarche malvenue si elle est ainsi prononcée : on ne copie pas, ceci est une affaire quasiment entendue

qui a force de loi, même tacite. Et lorsqu'on se risque à le faire et qu'on se fait prendre, la sanction est immédiate. Ici, il s'agit en plus de copier les meilleurs ; or, ces derniers ne sont pas toujours prêts à se laisser copier. En effet, ils souhaitent rester les meilleurs, les premiers et une façon d'y rester est de ne pas se laisser copier.

Il est donc tout à fait nouveau pour nous, éduqués tels que nous le sommes, d'entreprendre une telle démarche qui non seulement exige que nous avouions nos faiblesses mais en plus qui nous conduit à copier.

Si nous voulons bien toutefois aller plus avant, nous comprendrons que cette manière d'aborder le benchmarking correspond aussi à la façon que nous avons d'apprendre, si bien que nous devrions pouvoir aborder une telle démarche de manière plus acceptable.

En effet, la période que nous traversons tous et qui est celle du mimétisme, nous permet certes dans un premier temps de copier, les attitudes, les mimiques, les expressions, etc. de nos congénères mais aussi, une fois cela acquis, de les dépasser et donc de les adapter à notre personnalité si bien que nos propres attitudes deviennent ensuite des originalités qui nous permettront de servir d'exemple aux autres.

Autrement dit, c'est en adoptant puis en adaptant les performances, les compétences, les qualités et les ressources des autres que nous nous améliorons nous-mêmes.

Si nous acceptons alors l'idée selon laquelle ce cheminement n'est pas strictement réservé à l'enfance, nous pouvons considérer qu'en principe nous devrions nous améliorer tout au long de notre trajectoire.

Ainsi pouvons-nous comprendre la démarche des entreprises lorsqu'elles se mesurent aux autres et entreprennent un processus les conduisant à collaborer avec des partenaires, concurrents ou non d'ailleurs.

Car le benchmarking ne s'arrête pas à une comparaison avec le même, c'est-à-dire avec des entreprises concurrentes qui sont donc dans le même secteur d'activité. Puisqu'il s'agit d'améliorer une fonction, un service, un processus, les meilleures performances peuvent se trouver dans des entreprises qui précisément ne sont pas dans le même secteur. De même, ces comparaisons ne s'arrêtent pas aux frontières d'un pays car la meilleure performance peut tout à fait se trouver très loin de l'endroit où l'entreprise est installée. Auquel cas, la collaboration pourra être réalisée avec un pays situé à l'autre bout du monde !

La question demeure cependant de l'entente, celle du partenariat.

Comment aborder cette question ? C'est peut-être la plus grande difficulté car le partenaire, sans doute flatté d'avoir été retenu comme étant celui disposant de la meilleure pratique, devra être disposé à la partager avec celui qui se révèle comme étant moins performant. Or, le benchmarking vise à l'amélioration des performances et au dépassement même des compétences du partenaire dès lors qu'il existe bien une volonté de progression.

La question du « rendu » se pose donc : sommes-nous en effet dans un système qui permet de « rendre la pareille » ?

Dans un premier temps, il se peut que ce ne soit pas le cas ; mais à plus long terme, cela sera vrai même si ce n'est pas en collaboration avec le partenaire initial.

En effet, c'est un devoir, lorsqu'on a bénéficié des informations des autres, de renvoyer soi-même des informations aux autres et dès lors qu'une pratique de l'entreprise à laquelle vous appartenez aura été recensée comme étant la meilleure et que vous apparaissez comme étant la plus pertinente, il sera temps alors de jouer le rôle du partenaire. Le système de « renvoi » existe donc même s'il n'est pas concomitant.

Ainsi, les questions relatives à l'information mais également aux coûts qu'un benchmarking engendre peuvent-elles être soulevées.

Pour ce qui est des coûts engendrés, nous ne pouvons pas dire qu'un benchmarking n'a pas d'incidence. Qu'il soit mené par une entreprise extérieure spécialisée ou à l'intérieur de l'entreprise par une personne qui en sera responsable, la question sera nécessairement abordée. C'est en général ce qui peut faire échouer la décision de mener ou non une telle démarche.

Or, nous voudrions rappeler, et notamment pour les entreprises de petite et de moyenne tailles — les PME/PMI — que cette démarche a certes un coût, qui peut être évalué, à court terme mais qu'il est profitable à moyen et long termes. Car le processus d'amélioration alors engagé va nécessairement amener de nouveaux clients et donc à terme engendrer de nouveaux profits.

Il est en effet plus dangereux et donc plus coûteux de ne pas s'améliorer que de chercher à le faire ; car, tandis que les autres structures continuent leur progression, la situation de l'entreprise qui ne voudrait pas participer à une telle démarche se dégraderait et à terme risquerait de disparaître, ce qui est une menace encore plus coûteuse.

Ainsi le benchmarking peut-il être considéré tel un investissement pour l'avenir.

Quant à l'information, la question qu'elle soulève n'est en rien négligeable : il n'est pas d'usage en France de partager l'information qui est considérée comme un pouvoir par les hiérarchies dans les entreprises. Ainsi l'information est-elle toujours distribuée au compte-gouttes et le plus souvent, elle est retenue, à chacun des niveaux de la hiérarchie. C'est ce climat de méfiance qui pénalise le plus souvent les entreprises qui souffrent alors d'un problème de communication.

D'une manière générale, la veille apparaît comme de l'espionnage et dans ce cadre, les entreprises cherchent de plus en plus à protéger leurs informations ; et les techniques qui permettent cette protection font aujourd'hui florès.

Le benchmarking, quant à lui, est au mieux considéré comme un vulgaire copiage, au pire comme un pillage.

Il nous paraît donc nécessaire de bien rappeler dans un premier temps les termes qui sont utilisés afin de percevoir les nuances et les caractéristiques de chaque technique. C'est pour cette raison que nous aborderons dans un premier temps la notion qui accompagne régulièrement la veille et qui est celle de l'intelligence économique, la veille étant souvent le premier pas pour l'aborder. Or, l'intelligence économique résonne mal à nos oreilles car elle est conçue comme une pratique guerrière puisque l'on parle indifféremment à son propos de « guerre économique », de « guerre de l'information » ou encore de « guerre cognitive », la connaissance devenant aujourd'hui la pierre angulaire.

Or, le benchmarking propose justement des alliances entre partenaires qui ne seraient donc pas des belligérants.

Nous percevons donc bien ici la difficulté qu'il y a à manier de concert l'ensemble de ces concepts qui sont de fait contradictoires.

Or, l'information est au cœur du sujet et c'est pourquoi nous lui consacrons une large partie.

Non seulement nous définirons ce qu'elle recouvre, mais plus encore nous nous attarderons sur ce qu'elle suppose : l'information en effet est aussi source de renseignement, en tant qu'indice ou signal. Et bien souvent, l'information est perçue comme telle alors que le renseignement est une pratique qui relève du secret et ne relève donc pas de notre sujet. Il n'en demeure pas moins pourtant que le « cycle du renseignement » est la base des techniques relatives à l'obtention

de l'information et un détour par le renseignement nous a donc paru utile, bien entendu dans l'objectif de préciser ce qu'il est mais aussi pour faire apparaître les éléments utilisés dans la veille et le benchmarking. Là encore, nous verrons que la France semble fâchée avec le renseignement et nous tenterons de percer cette mésentente.

L'information réclame une approche car il faut la maîtriser — donc la décrypter — mais également la percevoir. Tout cela fait bien évidemment appel à des techniques mais également aux émotions et aux intuitions. Là encore, deux éléments qui ne sont pas les bienvenus dans une pensée cartésienne.

Il nous faudra donc nous pencher sur ces nombreuses questions soulevées et si nous ne pourrons évidemment pas y répondre parfaitement, nous pourrons au moins tenter de les comprendre et d'y apporter quelques dépassements afin de pouvoir aborder plus sereinement la veille et le benchmarking qui, nous le comprenons maintenant, vont reposer en partie sur la confiance.

Nous pourrons alors envisager la veille et l'ensemble de ses pratiques et de ses domaines puisque la veille peut recouvrir un très large champ, allant même jusqu'à la veille sociétale (ou sociologique) permettant de trouver ainsi les tendances d'une société qui évolue assez rapidement.

La veille devient si importante qu'elle crée un nouveau besoin et fait donc apparaître un nouveau métier : celui de veilleur.

Le recensement d'information, le traitement de celle-ci ainsi que sa redistribution aux bonnes personnes et au bon moment vont donc faire leur entrée en pleine lumière et s'imposer comme indispensables au management de l'entreprise.

Nous comprendrons alors mieux en quoi l'information devient une nouvelle matière première, aussi importante que le sont les énergies, les individus et les capitaux. Et l'information émanant par ailleurs de ces émetteurs — énergies, individus, capitaux — il va vite nous apparaître que sans l'information, l'entreprise ne peut aujourd'hui plus guère fonctionner. L'information devient elle-même une source d'énergie à part entière.

Nous pourrons alors aborder le benchmarking qui va littéralement bouleverser nos approches. Et pour mieux le percevoir, nous pourrons adopter cette démarche pour nous-mêmes. C'est à ce moment précis qu'il est envisageable de comprendre sa situation, sa compétence, ses lacunes, et donc les améliorations à apporter. C'est aussi en se

heurtant aux refus de ceux qui ne veulent pas « jouer le jeu » que nous pourrions améliorer aussi notre argumentation pour les en convaincre. Ainsi, proposons-nous un benchmarking à l'aide d'un questionnaire à remplir afin d'améliorer vos propres performances.

Les étapes à suivre pour mettre en œuvre un benchmarking sont exigeantes mais il ne s'agit en rien de s'en passer.

Nous pouvons trouver, ici ou là, des bribes d'informations concernant des démarches entreprises en vue de l'amélioration d'une performance. Cela nous a semblé cependant parfaitement insuffisant pour bien faire percevoir la démarche dans son ensemble.

Aussi puis-je remercier ici même toutes les personnes qui sont intervenues en ma faveur pour m'orienter dans ma recherche d'une entreprise partenaire acceptant de figurer comme modèle, mais ne souhaitant pas apparaître nommément (si bien que nous l'appellerons la société X).

Tout d'abord M. J.-L. Caccomo, maître de conférence à l'université de Perpignan. C'est en participant à son blog (Chroniques en Liberté) que nous avons finalement parlé de benchmarking et qu'il m'a proposé une mise en relation avec M. J. Gautron, auteur du *Guide du benchmarking* (Éditions d'Organisation, 2003). Lui-même m'a renvoyée vers Mme B. Picard, de la Chambre de commerce et d'industrie de la Drôme, qui me mettra enfin en relation avec trois entreprises, l'une d'elles m'ayant répondu positivement.

Ce cheminement dans les méandres de l'information et de la communication nous fait percevoir la toile qui se tisse entre les individus dès lors qu'ils acceptent le partage.

Je tiens à remercier vivement toutes ces personnes qui ont accepté ma démarche et qui ont fait en sorte que je trouve l'entreprise qui de plus correspond idéalement à la situation que j'espérais. En effet, si les grandes entreprises sont désormais des interlocutrices du benchmarking, les PME ont plus de difficultés à s'engager dans cette voie, notamment par manque d'information et parfois de formation. L'exemple de la société X pourra les convaincre de la possibilité réelle du benchmarking et des apports de celui-ci.

Là encore, nous verrons qu'une nouvelle fonction apparaît dans l'entreprise : celle du benchmarker.

Enfin, nous pourrions aborder une nouvelle partie consacrée aux différents secteurs économiques : nous avons en effet voulu vérifier

si tout pouvait faire l'objet d'un benchmarking et si tous les secteurs pouvaient être concernés. Nous nous sommes donc penchés sur les services et les administrations publiques. À notre grande surprise, nous pouvons le dire, nous avons constaté que toutes les structures pouvaient entreprendre une telle démarche. Et ce, jusqu'à l'État ou l'Union européenne, cette dernière déterminant justement certaines pratiques comme étant les meilleures à appliquer même si cela exige des adaptations, ce qui n'est en rien contradictoire.

Enfin, nous avons voulu opérer, même rapidement, une analyse des pratiques de veille ainsi qu'une observation du benchmarking, et c'est ainsi qu'il nous a semblé judicieux d'entreprendre une veille du benchmarking ainsi qu'un benchmarking des veilles.

Le parcours que nous proposons est donc un parcours qui s'enchaîne, ce qui ne veut pas signifier que les chapitres ne pourraient pas être lus indépendamment les uns des autres. En effet, nous avons réservé une partie à des exemples précis ; mais dans chacune des parties, nous avons également cherché à illustrer chaque type de veille ou chaque type de benchmarking. Ainsi avons-nous estimé nécessaire de dresser un index afin que chacun puisse rapidement aller là où sa curiosité première le conduit.

Nous suivrons donc le plan suivant :

- ⇒ les définitions permettant de posséder un vocabulaire commun ;
- ⇒ la notion d'information afin de percevoir son utilité mais également la difficulté d'y accéder et de la traiter ;
- ⇒ la veille détaillée selon ses champs d'application ;
- ⇒ le benchmarking et ses différentes possibilités ;
- ⇒ un benchmarking de la veille selon les cultures des pays et une veille du benchmarking de manière à percevoir notamment la faculté de certains pays à s'y adapter plus facilement.

Définitions : intelligence économique, veille, benchmarking : une approche par l'information et le renseignement

1. Définitions : intelligence économique, veille, benchmarking

Les quelques définitions que nous proposons devront nous permettre de bien distinguer les différentes approches recouvertes car les confusions entre les termes peuvent parfois engendrer des erreurs qui desservent souvent les initiatives prises dans les entreprises. En effet, il suffit de ne pas définir les termes de manière équivalente à l'intérieur d'une structure pour que s'instaurent les suspensions et qu'ainsi apparaissent les discordes et par là même les résistances aux changements.

L'intelligence économique se définit, selon la définition que nous retenons et qui émane du rapport Martre (1994)¹, comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information en vue de son exploitation, utile aux acteurs économiques et obtenue légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région ».

1. Rapport Martre, du nom du rapporteur Intelligence économique et stratégie des entreprises, document consultable sur Internet, site de la Documentation française.

L'intelligence économique et la veille sont donc liées même si la veille peut être multiforme. En effet, celle-ci peut être de différentes natures : stratégique, elle reprend l'ensemble des activités de veille et il s'agit alors d'un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement de manière à diffuser ensuite — de manière ciblée — les informations sélectionnées et traitées permettant la prise de décision de nature stratégique. Les informations pouvant être de natures diverses — scientifique, technique, réglementaire, concurrentielle ou commerciale — la veille peut être soit globale soit spécifique à un domaine.

Ainsi, aborder la veille mène souvent à l'intelligence économique mais l'intelligence économique ne nous concerne ici aucunement. Cette définition est essentiellement rappelée afin qu'il n'y ait pas de mauvaises interprétations et que l'usage des termes soit bien différencié.

Le benchmarking quant à lui est « un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file » (David T. Keans, ex-Président et ex-chef de la direction de Xerox Corporation).

Dans ces trois cas que nous ne pouvons pas confondre, l'élément-clé reste l'information qu'il faut obtenir, donc collecter, puis traiter, enfin diffuser ce qui se rapproche ainsi, dans le processus, du cycle dit du renseignement que nous pouvons schématiser de la manière suivante :

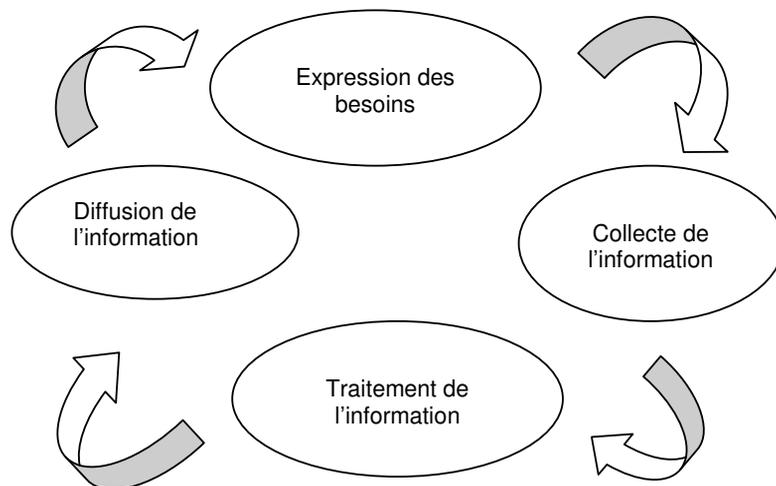


Figure 1. Le cycle du renseignement

Qu'il s'agisse de l'intelligence économique, de la veille ou du benchmarking, le cheminement sera identique.

Ce sont par contre les objectifs qui vont différer.

Tout repose sur la notion d'information qu'il s'agit alors d'éclaircir et de définir.

Plus encore, nous distinguerons particulièrement l'information du renseignement qui ne s'applique en rien aux trois processus susmentionnés puisque dans tous les cas nous ne recherchons que des informations obtenues légalement, le renseignement appartenant plutôt à l'information noire, ressortissant ainsi du secret (à percer).

2. L'information : comment s'informer

2.1. L'information

« Une information est le résultat d'un processus intellectuel de mise en forme d'une représentation factuelle (événement) dont la communication est censée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision) ».

(Franck Bulinge, 2002)

Une information n'est donc pas un fait en lui-même car l'information est la mise en forme d'un fait ; autrement dit l'information brute n'existe pas même s'il peut être utile de s'en rapprocher comme cela est le cas dans le cadre du renseignement (cf. *infra*). L'information est un processus dont la destination est sociale. Elle va permettre de résoudre une question ou de connaître une situation.

Étymologiquement, comme le rappelle B. Voyenne, l'information signifie « forme, mettre en forme » ; du latin *forma*, qui signifie « moule », le mot a donné formé, format, ce qui nous permet également de mieux percevoir la définition qui peut en être donnée : « l'information est ce qui forme, façonne, transforme un élément de la réalité et permet ainsi de la représenter » (J.-P. De Loof *et alii*).

Seulement, l'information est un résultat, celui de la mise en forme « d'une représentation factuelle » également appelée « événement ».

Un événement se caractérise par sa probabilité d'occurrence et par son importance ; et cet événement, d'origine réelle ou imaginaire, aura tendance à l'emporter sur le fait lui-même.

De là, nous pouvons distinguer un évènement réel d'un évènement non réel.

L'évènement non réel relève du mythe, de la simulation, de la supercherie, de la rumeur, du mensonge, tout facteur susceptible de déclencher un évènement non réel.

À l'opposé, l'évènement réel est une vérité qui toutefois peut être occultée ou encore déformée.

Mais la représentation ou l'interprétation d'un évènement réel est indissociable d'un fait.

Sans nécessité d'aller plus avant dans le cadre qui nous occupe, notons seulement qu'un évènement non réel a pourtant plus de chance d'être médiatisé donc perçu qu'un évènement réel ou certain car il procède d'une logique de révélation qui donne naissance à l'apparence d'évènement ayant parfois pour objectif de détourner l'attention, d'induire surtout, l'adversaire, en erreur.

Si nous insistons ici sur cet aspect — même rapidement — c'est pour avertir du danger de la diffusion d'une information qu'il s'agit toujours de traiter au mieux ; mais nous y reviendrons.

Dans tous les cas, nous devons nous rappeler que la notion d'information, et surtout la notion de « société d'information » naît de la vision d'un homme — Norbert Wiener — qui diagnostique dès 1948, en pleine guerre froide, la forme structurante de l'information prédisant ainsi la transformation de la société qui en résultera.

N. Wiener est le père de la cybernétique, science du contrôle des systèmes vivants et non vivants. Cet art de « manœuvrer un vaisseau, de gouverner » (cybernétique, d'origine grecque, *kubernêsis*) définit donc le contrôle et l'information visant à la connaissance et au pilotage du système. Ainsi Wiener définit-il la cybernétique comme « science du contrôle et de la communication chez l'animal et la machine » en référence au titre de son ouvrage¹.

Ce terme est d'usage ancien puisqu'il vient du grec et que nous le retrouvons dans les écrits de Platon (*Les Lois*, Livre XII) qui l'utilise en effet pour désigner le pilotage d'un navire. Mais Platon l'emploie en particulier en tant que métaphore pour présenter l'art de gouverner : cet art repose alors sur la sagesse et sur la connaissance du Bien.

1. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and Machine*, New York, John Wiley & Sons, 1948.

La définition consacrée par Couffignal, pionnier français de la cybernétique, définit cette dernière comme « l'art de rendre l'action efficace ».

Les différents facteurs entrent en interaction entre eux si bien qu'il va falloir analyser la façon dont l'information circule et s'organise. L'information concerne ici les renseignements qui sont, en temps de guerre, indispensables. Il faut y ajouter un ensemble plus vaste constitué de messages, verbaux et non verbaux, conscients et inconscients, qui vont ainsi circuler entre deux entités, individus, machines, cellules... Ces notions sont d'autant plus fondamentales que nous allons les retrouver lorsque nous aborderons la recherche d'information, celle-ci pouvant être alors formelle et informelle, la source des informations pouvant, et se devant le plus souvent, être de nature diversifiée pour être complète. De plus, les identités recevant de l'information vont pouvoir agir et interagir, avec la possibilité de s'adapter à l'environnement.

La cybernétique, formant un système, suppose un ensemble d'interactions donc un ensemble d'échanges de matières, d'énergie ou encore d'informations.

Avec ces échanges, il y a communication et cette dernière va engendrer un changement d'état ou une modification des actions par ceux qui perçoivent l'information et vont l'utiliser pour de nouveau créer un échange.

Nous avons ainsi :

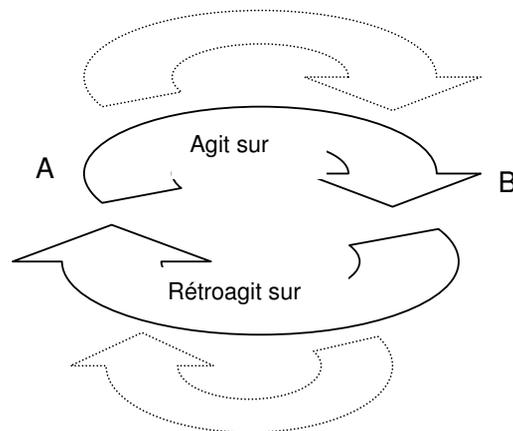


Figure 2. Les boucles de rétroaction

Comme nous sommes dans le cadre d'un système, il y a autorégulation donc autant de boucles de rétroactions que nécessaire de manière à ce que les amplifications de tendance soient compensées par les effets négatifs.

Ce système se retrouve partout dans la société dite de l'information ; par exemple sur les réseaux financiers mondialisés. Face à un évènement sur une place financière, nous constatons une réponse ailleurs qui elle-même amplifiera par exemple la première action ou l'atténuera jusqu'à déstabilisation totale puis rééquilibrage ou équilibre rapide selon des ondes de plus en plus faibles.

L'information et les signaux qu'elle émet sont donc des variables-clés si bien que l'information est aujourd'hui devenue une nouvelle matière première. Ceci veut donc dire qu'elle doit être, comme les matières premières de base, recherchée, analysée et évaluée. Mais surtout, cela signifie qu'elle a un coût.

Même si aujourd'hui l'information semble être disponible et à la portée de tous, le fait qu'elle doive être collectée, traitée et diffusée suppose un temps suffisamment long pour effectuer l'ensemble du processus, ce temps étant ainsi estimé en termes monétaires, d'où son coût.

L'information est donc payante. Et ceci est à relever d'autant que l'information collectée dispose d'une autre qualité qui est exceptionnelle en la matière : payante, elle peut être pourtant fausse...

Et l'absence de véracité peut avoir des conséquences extrêmement graves.

Globalement, on estime que 20 % de l'information transmise par les médias est fausse. Ainsi, il paraît légitime d'insister sur le décryptage de l'information.

Mais une information juste, sinon vraie, aura elle-même des conséquences plus ou moins importantes.

Le fait d'être payante permet néanmoins d'exiger une information juste car sans cet état de vérité, le coût est d'autant plus important.

Quant aux conséquences, cela n'a pas d'incidences réelles ; dans les deux cas, les décisions peuvent produire des résultats positifs ou négatifs. Rappelons en effet que les décisions prises engendrent des réactions plus ou moins adaptées qui viennent tempérer ou accélérer certains processus qui au final peuvent avoir des répercussions

salutaires. Ainsi, une information fautive peut déclencher de bonnes décisions qui à terme se révéleront positives.

Une information fautive peut en effet être considérée comme un non-événement ; et un non-événement est susceptible d'être médiatisé et donc d'engendrer des effets. Ce qui va en définitive l'emporter, c'est la diffusion d'une information, vraie ou fautive, et les réactions qu'elle va provoquer.

Ceci ne pourrait guère être vrai pour une matière première entrant dans le processus de fabrication : une mauvaise matière première ne peut pas produire un bien de qualité. À l'opposé, une mauvaise information peut produire une bonne décision. Mais une bonne information est toutefois préférable, même si, là encore, elle peut engendrer une mauvaise décision.

L'information est toutefois un stade auquel on aboutit lorsqu'on a recensé des données ; et, à partir des informations, on peut construire un savoir qui enfin donne lieu à des connaissances.

Ces dernières ont la particularité d'être explicites et implicites. Or, cette caractéristique est d'autant plus importante dans le cadre de l'entreprise car lorsque l'on recherche de l'information, on s'aperçoit que la plupart — en réalité 80 % — des informations sont déjà dans l'entreprise.

Comme nous pouvons donc le comprendre rapidement avec ces définitions, l'information devient un élément essentiel pour l'entreprise.

Longtemps, l'entreprise a été considérée comme une sorte de boîte noire dans laquelle il s'agissait de faire entrer des inputs afin de produire des outputs. Parmi les inputs, nous trouvons le capital, le travail et les matières premières, y compris l'énergie. Aujourd'hui, dans la société dite de la connaissance, les entreprises, pour produire, doivent introduire de l'information et en produire. Le processus de production contient donc une nouvelle dimension qui n'est autre que celle de la connaissance au travers de l'information qu'il faut donc apprendre à maîtriser.

Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise doit non seulement prendre des risques mais qu'elle doit également innover de plus en plus sous peine de disparaître assez rapidement. Or, pour répondre à ces deux exigences ou tout au moins pour réduire ses risques et augmenter ses possibilités d'innovation, elle va devoir être informée.

Pour être informé, il est nécessaire de réunir des données, puis des informations afin d'avoir accès à la connaissance. Ces trois éléments sont également l'objet de distinctions.

Les données, ce sont les nombres, les mots et les événements qui existent sans que nous puissions immédiatement les rattacher à un cadre conceptuel. Si bien que les données, prises individuellement, ne vont pas avoir une grande signification. C'est ainsi que les données en elles-mêmes ne peuvent être appréciées comme des informations. Si par exemple une entreprise sait qu'elle a un taux d'accident du travail de 5 %, elle ne va pas pouvoir dire si ce taux est ou non élevé. Ce chiffre, seul, ne signifie rien : c'est une donnée.

L'information, quant à elle, réunit des données qui auront été validées et confrontées entre elles. Ainsi commencent-elles à prendre sens. Mais ce n'est pas encore la connaissance.

Si l'entreprise commence à observer plusieurs indicateurs — taux d'accidents du travail, absentéisme, turn-over, etc. — et les compare à d'autres entreprises du même secteur, le sens de ces données commence à émerger.

Enfin, pour accéder à la connaissance, il faut disposer d'un ensemble d'informations qui sont l'objet d'interprétations et qui permettront ainsi de prendre des décisions. Cela ne veut pas dire que les décisions prises seront nécessairement justes mais elles reposeront néanmoins sur une argumentation étayée grâce à des recoupements et des vérifications.

Regardons ainsi de quelle manière une information va pouvoir émerger (cf. figure 3).

Nous comprenons ici que l'information n'est pas la finalité de la société ou de l'entreprise en elle-même ; car l'obtention d'information n'est pas la valeur ajoutée ; la collecte ne doit pas être la partie essentielle : c'est le traitement qui doit être efficace, c'est donc la connaissance qui est le « bien » qui devrait être encore plus convoité.

La connaissance est en effet ce bien économique particulier qui doit faire l'objet de toute notre attention.

Un brevet par exemple n'est pas une information ; c'est de la connaissance. Il se peut qu'une entreprise ait seulement besoin de savoir sur quoi travaillent ses concurrents ; mais plus encore, si elle peut bénéficier des externalités (positives) produites par l'entreprise