

LE MODELE ACRIE DE MANAGEMENT : OU COMMENT L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE INFLUENCE L'ORGANISATION

Pascal FRION

(Acrie Nantes, Aéroport Nantes-Atlantique,
rue Nungesser et Coli, 44860 Saint-Aignan-de-Grand-Lieu)
pascal.frion@acrie.fr

Mots clés :

Intelligence économique, veille, information, ère de l'information, sevrage informationnel, silence, preuve, modèle de management, marché asymétrique, validation

Keywords:

Economic intelligence, environment watching, information, information era, information weaning, silence, proof, management model, asymmetrical market, information check

Palabras clave :

Inteligencia economica, vigilancia tecnologica, ere de informaçion, destetar, silencio, prueba, modelo de direccïon, validaçion

Résumé

L'ère de l'information modifie profondément notre approche de l'information. Après avoir tenté en vain de maîtriser l'information à l'aide de machines, dans des jeux olympiques toujours plus rapides, plus hauts et plus forts, il est temps de replacer au cœur de nos préoccupations que l'important n'est plus de participer mais de gagner. Moins de données est mieux que plus. Pourquoi le problème du traitement ne pourrait-il pas se régler en commençant par diminuer la part de traitement puis par augmenter le questionnement stratégique : c'est le nouveau modèle de management de l'information d'Acrie.

1 Introduction : historique du modèle Acrie

L'intelligence économique est un appui à la stratégie qui va jusqu'à représenter un mode de management. Le modèle Acrie de management doit son nom à la société de prestations en intelligence économique, basée près de Nantes depuis 1998. Il semble que ce véritable modèle managérial soit le premier modèle de management français issu des pratiques d'intelligence économique en PME-PMI et qu'il intègre les cinq piliers de l'intelligence économique :

- ✓ le questionnement stratégique ;
- ✓ la recherche d'information manquante ;
- ✓ le traitement de l'information abondante ;
- ✓ la diffusion de l'information pertinente ;
- ✓ la protection de l'information discriminante.

2 Quelques constats sous-tendant le modèle Acrie (résumé)

Le modèle Acrie repose sur la pratique en entreprise ainsi que sur une des travaux de recherche appliquée. Voici quelques constats mis en lumière qui méritent d'être mis en perspective.

2.1 L'ère de l'information

Nous sommes rentrés dans l'ère de l'information, faut-il le rappeler ? Oui. Les quantités d'information augmentent de manière incessante, nous laissant souvent perplexes face à cette multitude de sollicitations non désirées. Il circule des chiffres qui évaluent le doublement du volume d'information tous les deux ans environ. Voici quelques constats qui devraient nous faire changer nos habitudes héritées de l'ère industrielle :

- l'ère de l'information implique de revisiter nos comportements face à l'information ;
- posséder toute l'information avant de décider est illusoire ;
- il n'y a pas tout sur internet, mais il y a de tout ;
- donner de l'information n'appauvrit pas. Echanger de l'information enrichit les deux parties. C'est souvent une économie de troc ;
- il est parfois préférable d'être un néophyte pour aborder un sujet ;
- la seule logique peut être mauvaise conseillère dans un système ouvert complexe ;
- les notions de push et de pull coexistent souvent dans la plus grande confusion...

Par le passé, les PME-PMI n'étaient pas habituées à recevoir de grandes quantités d'information, de manière régulière et non sollicitée. Elles se plaignaient ou se complaisaient dans un manque d'information, plus ou moins explicite. Aujourd'hui, le comportement est inverse au point que les PME d'aujourd'hui, se plaignent souvent de sur-information. D'ailleurs, lorsqu'elles souhaitent acquérir une information, elles commencent souvent par recenser les sources disponibles, puis les consultent afin d'en extraire par élimination, des données intéressantes. D'après une étude menée par Madame Salles (2003), les entreprises souffrent de beaucoup trop d'information.

Trois grandes périodes se sont déroulées sous nos yeux récemment

<i>1900</i>	<i>1989</i>	<i>2002 et suivantes</i>
<i>La notion de « pull » est rare, mais possible. La notion de « push » est faible.</i>	<i>La notion de « push » sur 100% du monde devient une envie. Le « push » en grande quantité est testé.</i>	<i>Le push « maîtrisé » devient l'objectif, certains commencent à regretter le « pull » artisanal et stratégique.</i>

Remarque :

- la notion de push est l'action - plutôt spectatrice - qui « pousse » l'information à soi ;
- la notion de pull est l'action - plutôt actrice - qui va « tirer » l'information à soi.

Notre approche de l'ère industrielle nous a donné en héritage le goût des volumes et de la standardisation. Ainsi, il est très fréquent de rencontrer en France des entreprises qui misent sur l'information « qui arrive toute seule » (le push) et qui s'en contentent sans recourir à la recherche ciblée (le pull). Il est un mythe dans l'intelligence économique qui trahit notre incohérence vis à vis de l'information : le mythe de la maîtrise de l'information. De quoi s'agit-il ? Le mythe (industriel) de la maîtrise de l'information incite à acquérir de gros volumes d'information automatiquement. Ces volumes d'information seront alors canalisés, traités, intégrés et mis en perspective par des procédés statistiques, graphiques, sémantiques... Si cette pratique industrielle de la maîtrise de l'information rassure, elle ne répond pas aux enjeux de l'ère de l'information. D'autres surprises nous attendent, du même niveau que ce mythe de la maîtrise de l'information.

Nous éprouvons une impression d'être noyé sous l'information et le problème du traitement de l'information devient crucial. Face à ce problème récent, nous voyons déjà un excès très répandu : nous tentons souvent de répondre au problème du traitement par davantage de traitement. Notre raisonnement en aval de l'information devient risqué au point de délaissé trop souvent la réflexion en amont, celle qui compte le plus, pour bien engager une succession d'actions diverses. Au delà « d'accepter le problème du traitement (et traiter davantage) », il est rarement envisagé comme sérieuses d'autres manières de faire face au problème du traitement. Voici deux autres approches qui méritent notre attention :

- contourner le problème du traitement (et par exemple, valider les sources plutôt que le contenu) ;
- « refuser » le problème du traitement (et remplacer une bonne part du traitement de l'existant en aval par davantage de questionnement stratégique en amont et de la recherche ponctuelle)...

Comme à chaque rupture, nous devons découvrir de nouveaux paradigmes (moins de données est mieux que plus) et affronter certains excès ou surchauffe (tenter de répondre aux problèmes de l'ère de l'information avec des approche de l'ère industrielle). Puis viendra le temps de la maturité et nous nous rendrons compte que davantage de traitement ne doit pas être la seule manière d'opérer. L'ère de l'information créé une situation nouvelle et nos anciens outils ne sont pas forcément appropriés. Le modèle de management de l'information d'Acrie intègre cette dimension de maturité face à une complexité nouvelle.

2.2 Des interrogations sur les discours entendus (résumé)

A écouter les intervenants franco-français (mais pas seulement) théoriser l'intelligence économique devant des publics nombreux et conquis, je m'interroge sur 10 points particuliers.

1. Pourquoi les différences fondamentales d'approches, entre les notions de veille et d'intelligence économique sont presque toujours confondues, et non expliquées ?
2. Pourquoi est-il si souvent incité de surveiller les signaux faibles alors même que nous éprouvons souvent les plus vives difficultés à énumérer les signaux forts ?
3. Pourquoi la seule manière « d'inventer de l'information » utile serait de la concevoir à posteriori des données et non avant, dans le silence ?

4. Pourquoi réalisons-nous généralement la veille sur le support écrit de la presse ou de l'internet, alors que le mot écrit serait le vecteur de transmission de l'information le plus pauvre ?
5. Pourquoi le terme de « système d'information » rime-t-il davantage avec informatique et moyens, qu'avec organisation humaine ou questionnement stratégique ?

La complexité de l'intelligence économique est alors souvent réduite de manière quasi dogmatique, afin de ne pas effrayer les gens. Les bonnes questions sont souvent ainsi occultées et pire, des incitations malignes peuvent être véhiculées.

2.3 Le goût des gens en matière d'information (résumé)

Les personnes diffèrent d'un individu à un autre et d'une culture à une autre. En France, certains éléments semblent être communs :

1. le goût de la lecture est prononcé (les hebdomadaires, les romans, la lecture au lit ou dans les transports en commun ou pendant les vacances...);
2. l'envie de posséder (l'accumulation de livres et de documents internet...);
3. l'envie de savoir ce que l'autre sait (l'envie de ne pas être laissé à la traîne, de ne passer à côté de quelque chose);
4. la formulation orale comporte très fréquemment une règle ou un principe et peu souvent un caractère factuel sans jugement de valeur;
5. la difficulté de se sevrer de l'information « inutile ».

La méthode Acrie et le modèle Acrie s'appuient fortement sur la topologie des entreprises et s'appuient sur les comportements des personnes plutôt que sur des caractéristiques techniques de machines et des processus à reproduire fidèlement.

2.4 Quelques points forts de la situation actuelle (résumé)

- le travail est assez régulier, les techniques ne changent pas tous les jours. Le travail est sérieux et délicat, souvent en attente du beau et du bien fait. L'engagement personnel est important;
- un radar de veille « tout azimut » permet d'obtenir des informations que nous n'aurions jamais eu l'idée d'aller chercher tout seul. L'information préalable est comprise dans le sens : « de l'information viendra la stratégie »;
- l'accent est mis sur les signaux faibles qui vont cristalliser des signaux forts par un traitement de l'information. La puissance de la déduction et du traitement de l'information est incontestable et particulièrement appréciable en période industrielle (volume, organisation du travail, cadences...). Un savoir-faire de tri se développe;
- Toute information est bonne à prendre, « on ne sait jamais, cela peut toujours servir »;
- les nouvelles technologies sont largement utilisées pour faire de la veille sur internet;
- les dirigeants ont trop souvent le nez dans le guidon...

2.5 Quelques points faibles de la situation actuelle (résumé)

- le process d'accumulation semble davantage prévu pour accumuler du savoir, que pour prendre des décisions. L'aversion au risque est très forte (l'usage des mots comme « maîtrise », « tout », « complet » est révélateur à cet égard...);
- le dysfonctionnement est naturel entre ceux qui collectent et ceux qui posent des questions. Nous n'avons plus le temps de nous voir et de nous parler à un niveau d'échange bilatéral. Nos communications sont « hypermédiates ». On écoute peu les collègues car le temps manque, on ne se croit pas les uns les autres;

- la distraction nous guette à la moindre sollicitation de données extra-ordinaire ;
- l'objectif de faire de son mieux implique souvent de faire beaucoup, par dépit de ne pas savoir comment se concentrer sur l'essentiel. La confusion entre les « informations » et les « données », entre les « sources » et les « accès ». Notre monde emprunt de relativité est encore souvent occulté par la quête du bien et du beau ;
- le questionnement stratégique porte souvent sur l'analyse a posteriori. L'incapacité de se passer de lire la presse, de savoir ce qui se passe, de regarder la tv (en le regrettant) est déclarée. Le syndrome du réverbère s'applique souvent avec une logique de moyens. On se refuse à donner des durées d'actions pour des choses (dont certaines que nous n'avons jamais faites). La perception de savoir n'est pas forcément savoir ;
- les personnes sont un peu prises pour des opérateurs ou des manutentionnaires modernes. « Lapinformation » : l'information sort souvent d'un chapeau, sans pouvoir rééditer l'exploit de manière répétée. Les outils (informatiques) prennent une place prédominante, complexifient souvent la situation et sont régulièrement vendus pour des choses qu'ils ne savent pas faire ;
- la négation de la condition humaine : une information donnée est considérée comme retenue, une idée simple est considérée comme comprise et intégrée, la fatigue et les erreurs sont interdites, l'information devrait circuler librement dans un réseau pur et parfait, on croit à la remontée de l'information des éléments quotidiens... Ainsi, il est peu pris en compte les caractéristiques différentes des gens à recevoir et à analyser les informations.

3 Les méthodes managériales actuelles concernant l'information

De manière consciente ou inconsciente, une grande partie des entreprises n'a pas encore intégré l'ère de l'information et ses conséquences.

- ✗ d'une part, nombre d'entreprises continuent à « attendre » d'avoir accès à l'information, souvent de manière fortuite ;
- ✗ d'autre part, une illusion que la complétude est atteignable véhicule le culte du partage, de la remontée de l'information, l'efficacité des process de veille, l'information en temps réel ;
- ✗ enfin, concernant les analyses stratégiques, il semble exister une pensée unique qui stipule qu'il n'existe pas d'autre solution comme point de départ, que « d'analyser l'existant »...

Une approche fréquente de l'information pose en dogme qu'il n'est pas possible de réfléchir sans information ! L'information doit être abondante – entend on – pour qu'une entreprise survive, mais depuis quand le volume d'information est-il corrélé positivement et de manière linéaire à la qualité du travail ? Il y a suprématie du pilier du « traitement » de l'information, parmi les cinq piliers de l'intelligence économique (questionnement, recherche, traitement, diffusion, protection). La répartition du temps de travail entre le questionnement, la recherche, le traitement, la diffusion et la protection est largement favorable au traitement de l'information qui s'octroie la part du lion dans une journée de travail. La primauté des sources d'information sur le questionnement stratégique est à cet égard inquiétant. Où est la place pour l'homme dans ces temps modernes ! Les goulots d'étranglement volumiques de l'information sont peu prévus et il arrive que des périodes de « sécheresse informationnelle » côtoient des périodes de « raz de marées informationnelles ». La primauté des techniques sur les méthodes est fréquemment diagnostiquée. Ainsi, les signaux faibles sont traqués, souvent en dépit de connaître clairement les signaux forts à surveiller.

Les entreprises réalisent :

- qu'on ne fédère pas un groupe ;
- qu'on ne motive pas une personne ;
- qu'on informe rarement l'autre ;
- que les comportements des personnes ont un impact prédominant ;

- que l'énergie des personnes est souvent gaspillée ou ignorée ;
- que trop d'information ne tue pas l'information lorsque la personne cherche elle-même (moins d'information fait vivre l'information)...

Les entreprises doivent également intégrer le fait que les approches de l'information sont souvent inverses entre un directeur de société au niveau stratégique et un non cadre au niveau opérationnel. En effet, le dirigeant se doit de donner une direction, planter le décor, avoir un projet, puis une stratégie et enfin des objectifs et des ressources en conséquences. En ce sens, le dirigeant doit « vouloir », puis « pouvoir » et enfin « savoir ». A l'inverse, le non cadre aura tendance à « savoir » comment faire le travail demandé de qualité, si on lui donne suffisamment d'éléments pour réaliser un bon produit. Ensuite, il a la pratique de la capacité de production (le « pouvoir »). Enfin, il n'est pas assez souvent demandé au non cadre de « vouloir ».

4 La genèse de la méthode Acrie

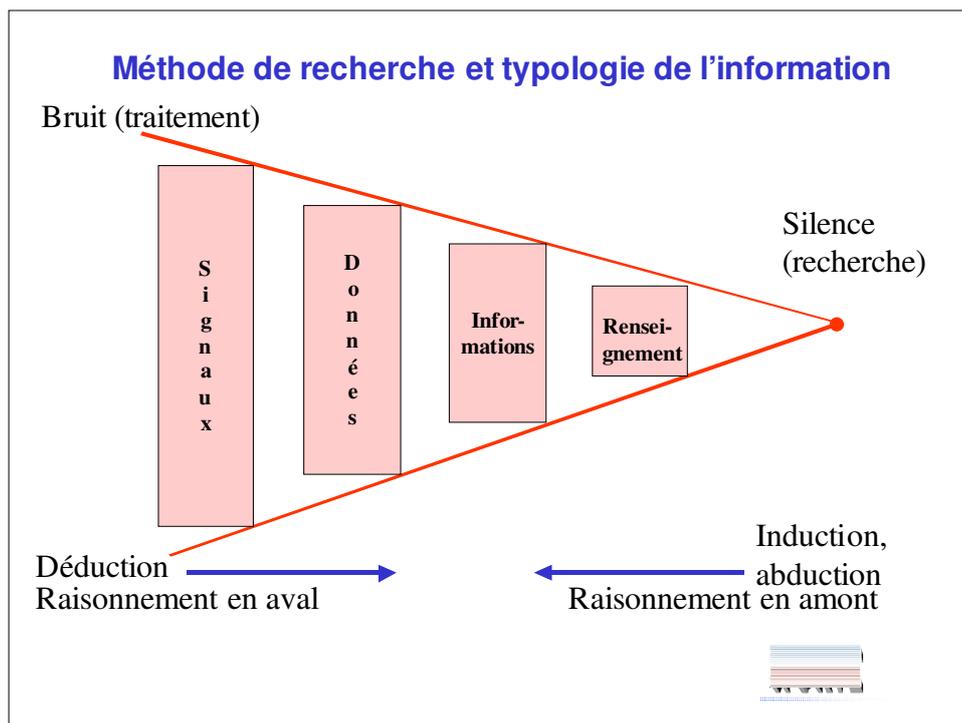
La difficulté pour aborder les PME-PMI consiste en partie sur le caractère pragmatique obligatoire de sa démarche et de ses revendications. Il faut que les prestations soient simples, peu onéreuses et rapides à rentrer en effet durablement. Bref, faire petit et pas cher, avec les moyens du bord.

4.1 Quelques principes du modèle Acrie (résumé)

Loin d'emprisonner l'entreprise, les principes offrent une première opportunité de discuter de ce qui est important et même fondamental. Par la suite les principes ouvrent des espaces de liberté, qu'il va falloir investiguer. Enfin les principes ne sont pas des dogmes et doivent pouvoir évoluer. Voici les principes de base du modèle Acrie.

L'information est un manque et un besoin. Parmi la typologie de l'information (signaux, données, informations, renseignements) il est conseillé de se centrer sur les informations et les renseignements, qui ont le plus de valeur ajoutée. L'information est à acquérir (plutôt par induction) et à gérer (plutôt par déduction). Le principe de curiosité méthodique prévaut sur celui de la curiosité informationnelle.

Ce qui n'est pas « information » est à proscrire (plutôt par abduction). Refuser l'information qui arrive toute seule (ne pas accepter que des documents soient posés par des tiers sur l'espace de travail au bureau, mais dans une zone de réception prévue à cet effet. Pas d'icône inutile sur le « bureau » de l'ordinateur). Passer de la perméabilité à la disponibilité. Le sevrage (partiel) de l'information est à initier (peu d'abonnements périodiques). L'accent doit muter des signaux faibles vers les signaux forts dans un premier temps.



Ne rien diffuser sans sollicitation. La diffusion d'information gagnerait souvent à intégrer ce principe : qui es-tu pour « m'informer » ! Quel toupet ! Tu connais mon manque et mon besoin ? La responsabilisation devrait être davantage répartie dans l'entreprise. Sur le principe : pas de remontée d'information sans questions préalable posée par le niveau hiérarchique supérieur (les données non sollicitées très importantes remontent toutes seules de toute façon). Par contre, il y a obligation d'aider à l'occasion d'une demande (demande de la hiérarchie ou de collègues).

La dissociation doit être claire entre des activités inventives de recherche et des activités manipulatoires de traitement. La recherche ouvre un sujet, le traitement le ferme.

L'intelligence est utilisée en amont, dans une ingénierie et une gestion de projet plus forte. Le raisonnement doit être un « raisonnement en mortel ». Il n'existe pas de preuve « suffisante » ou d'information suffisante. La preuve est une construction intellectuelle qui se réalise souvent après les données. Nous proposons une méthode pour réaliser une construction intellectuelle qui ne serait pas exercée après un traitement des données disponibles, mais qui serait exercée à imaginer les éléments nécessaires à la prise de décision, avant d'acquiescer les données.

L'information est un marché asymétrique. La « bonne » information a tendance à ne pas être accessible sur le marché, mais mise de côté pour une vente de gré à gré à un prix différent du prix de marché. Nous sommes dans un marché à concurrence imparfaite.

Le raisonnement déductif doit laisser davantage de place aux raisonnements inductif et abductif. A la question « comment réfléchissez-vous d'habitude, par élimination ou par exclusion ? » la majorité des personnes n'est pas capable de faire la différence. Dans la déduction, il est fréquent de voir que les décisions ne sont pas prises avant « le bout du bout ». En effet, choisir c'est exclure. Comment pouvons-nous être sûr de faire le bon choix, nous rétorque-t-on ? Ce n'est pas le problème de faire le bon choix, que de bien réfléchir. Napoléon disait que nous pouvions perdre la guerre, mais pas être surpris ! La crise vient parfois du manque de décision lors d'une situation qui s'est envenimée. D'ailleurs, le mot crise vient de Krisis, qui veut dire décision.

La curiosité doit être développée par la réduction de la distraction. Plutôt que de se laisser distraire au milieu du bruit non sollicité, il est plus pertinent de se créer une zone de silence et de se laisser porter par sa curiosité.

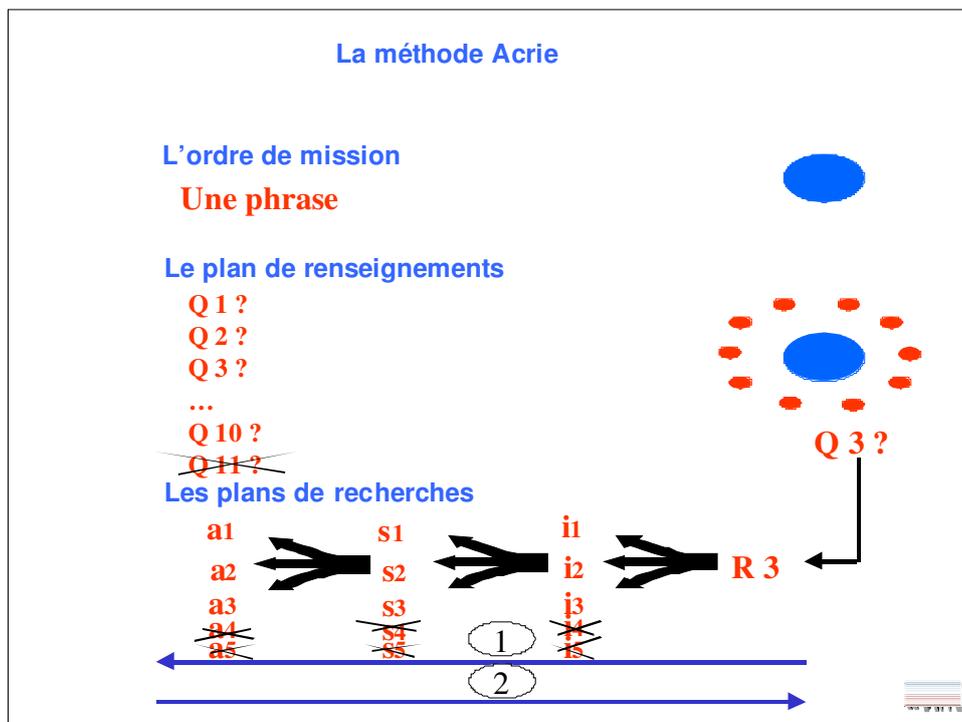
L'existant ne doit plus être le point de départ. C'est le point d'arrivée qui compte. Ne plus commencer par recenser ce qui existe et ce qui est accessible, ce que l'on sait. Démarrer avec un besoin et un

objectif. Eventuellement l'existant sera mis à contribution comme un outil. Laissons l'outil de côté et entamons une réflexion stratégique au préalable.

4.2 De la méthode au modèle

Acrie a d'abord travaillé avec la méthode Acrie, puis par capillarité a déployé ses compétences vers le modèle Acrie. La méthode Acrie est une méthode pour décliner le questionnement stratégique en manques et en besoins, puis d'organiser des recherches d'informations opérationnelles pour y pallier. La méthode Acrie se divise en trois séquences :

- la première séquence est l'ordre de mission (cela prend la forme d'une phrase écrite) ;
- la deuxième séquence est le plan de renseignements : une dizaine de questions sont posées, qui entourent le sujet, sans y rentrer ;
- la troisième séquence correspond aux plans de recherches.



Chaque plan de renseignements est original. Il ne doit pas être envisagé de plan de renseignements type. S'il y a davantage que dix questions, il n'en sera gardé que dix. Les questions écartées ne seront pas traitées ! Pour chaque question il est envisagé un type de réponse (texte de loi, avis d'expert, tableau de chiffres...), puis il est imaginé trois informations qui seront contenues dans cette réponse. Pour chaque information il est imaginé trois personnes sources et pour chaque personne source il est imaginé les trois meilleurs accès pour les attendre. Les différentes acquisitions d'information de l'entreprise doivent être analysées, puis globalement réduites et souvent organisées différemment dans l'entreprise : moins de veille automatique et davantage de recherches ponctuelles. Globalement du temps est gagné à initier cette dynamique. L'acquisition de l'information dans le modèle Acrie n'implique pas nécessairement la suppression complète de la veille, mais le fait d'entreprendre un questionnement stratégique et de lancer des recherches sur les informations manquantes, favorise la

réduction des procédures de l'ère industrielle que sont souvent les activités répétées de mises à jour de données.

4.3 Les questions fréquemment posées

A la question « Qu'est-ce que cette méthode apporte de plus ? » nous répondons « cette méthode apporte moins !!! ». En effet, nous l'avons vu, l'information est préférable en petite quantité et pertinente. Nous travaillons sur la formulation de la pertinence en amont, davantage que sur le tri des données en aval. Le problème survient quand une personne n'est pas capable de dresser une liste spontanément de ses signaux forts. Par dépit, il s'aventure alors souvent à regarder des signaux faibles, espérant que de l'information viendra la stratégie... Dans l'approche classique, les personnes ont peu leur mot à dire. Au contraire, la méthode Acrie incite les personnes à exprimer leur intelligence avant d'avoir les données, et de ne pas se contenter de traiter des données qu'elle ne désire pas forcément.

4.4 Les limites de la méthode

Cette méthode s'applique surtout pour faire face à un manque d'information ponctuel. Ce n'est pas un outil de veille. Une décision doit être prise rapidement et obtenir "toute l'information" possible n'est pas l'objectif. Elle s'utilise de cinq à dix fois par an dans sa version complète, davantage avec sa version limitée à un plan de recherche. Certaines populations refusent la prise de responsabilité, certaines personnes refusent également l'immixtion. La méthode Acrie est particulièrement applicable avec des entreprises et des marchés en mouvement (cycle de vie de produits courts, dynamisme...). Elle l'est moins pour les autres marchés. Cette méthode aura quelques difficultés à être généralisée dans une entreprise très hiérarchisée et basée sur l'ancienneté. Le dirigeant doit être prêt à améliorer son management.

4.5 Comment inculquer cette méthode

Un lecteur attentif et courageux a les cartes en main pour « plaquer » la méthode Acrie dans son entreprise. Il ne lui manquera que l'expérience de la mise en place de ce genre de méthode. Car il ne suffit pas de connaître, il faut savoir appliquer, en fonction du terrain, et non pas en fonction de la croyance. Voici quelques pistes pour initier la méthode Acrie :

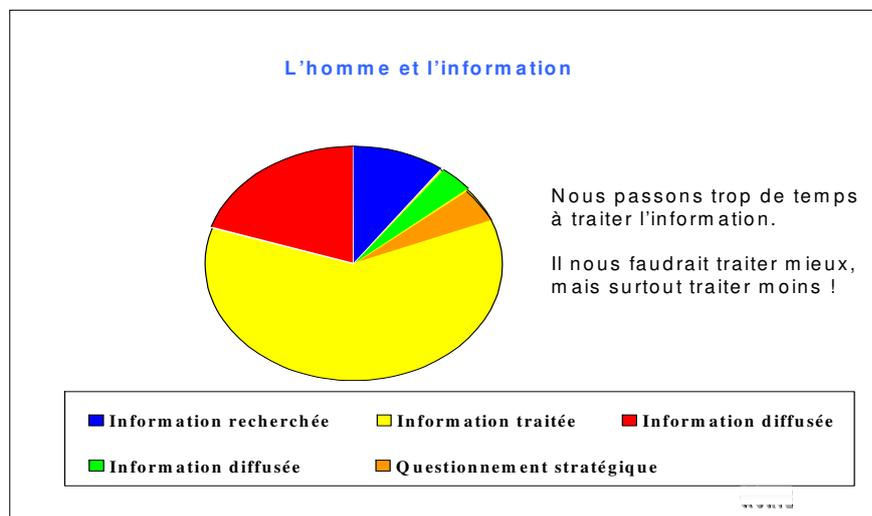
- les compétences à développer sont : l'empathie, la culture du risque, la culture de l'information, la culture du renseignement, la prise de décision, le questionnement stratégique, l'ingénierie de recherche, le pragmatisme, les modes de raisonnement (plus de 20 recensés à ce jour) ;
- le sevrage (presse, quantités de réunions, modes de conduite de réunions, responsabilités réparties des zones de surveillance à couvrir...) ;
- l'initiation de cette méthode doit commencer par un projet de recherche d'information ponctuelle, puis il convient de l'étendre selon les résultats. Le choix de ce premier projet et de l'équipe est crucial ;
- la durée à prévoir est la suivante dans une PME-PMI : un mois pour une première mission, 6 à 12 mois pour atteindre la globalité de l'entreprise ; au bout d'un an il est envisagé de passer une partie du travail de recherche en travail de mise à jour (la veille).

4.6 La modélisation de la méthode

En engageant des recherches¹ ponctuelles, le chercheur d'information devient très conscient de la culture du résultat relatif : il rentre et s'encre dans la culture stratégique.

Par capillarité montants, le chercheur d'information remonte vers le questionnement stratégique. Il demande des précisions à son donneur d'ordres en particulier, il ne veut pas travailler pour rien et se rendre compte que son effort est beau et vain.

Deuxièmement, encore par capillarité, le chercheur-stratège se trouve parfois avec des quantités d'informations qu'il se sent obligé de traiter : il développe alors ses compétences de traitement sur des bases minimalistes. Par la suite, en fonction de la qualité de ses résultats, le chercheur-stratège-traiteur sait qu'il doit diffuser certaines de ses informations : il devient diffuseur d'information. A la lecture de son travail dans le regard de ses collaborateurs, il se rend compte de la valeur de son travail - ce qui est très gratifiant - et inclue désormais à son travail la protection méritée. Ainsi les 5 piliers de l'intelligence économique sont couverts, par l'exemple et non par l'envie. Les proportions du questionnement, du traitement, de la recherche et de la diffusion dans un temps de travail sont souvent ainsi réparties. Avec le modèle Acrie, cette situation cesse et le traitement diminue. Il y a alors davantage de questionnement stratégique, de recherche, de protection. La diffusion peut rester à peu près stable dans les faits.



4.6.1 Le traitement des informations externes et des données internes

Le traitement de l'information est abordé ici comme le vaste sujet qui couvre la manipulation de l'information - dans le sens premier du terme - c'est à dire que l'information est reçue, préparée et rendue prête à l'envoi.

Il se compose de deux notions :

- la veille de l'information externe ;
- et la gestion de l'information interne.

Le traitement de l'information se distingue de la recherche par le fait que l'information doit exister pour être traitée, alors qu'une information n'existe pas nécessairement pour être cherchée. Une fois les informations recherchées il est temps de les associer aux données qui étaient déjà dans l'entreprise. Le traitement de l'information commence. Il peut être inductif, déductif, abductif, et pour chacune de ces trois catégories il y a de nombreuses techniques distinctes, parmi lesquelles il est appréciable de choisir la plus appropriée à la situation. Un constat est criant : la majorité des personnes ne connaît pas

son mode de traitement de l'information principal et ses modes de traitement secondaires selon les situations ! Les différentes composantes du traitement doivent être analysées, puis globalement réduites et souvent organisées différemment dans l'entreprise. Puis avec une partie du temps gagné, il peut être recouru à quelques activités de traitement « exploratoires et imprévues », pendant lesquelles des informations sont manipulées librement, sans consigne particulière. Le traitement de l'information dans le modèle Acrie n'est donc pas un retour à l'ère industrielle, mais favorisé dans une organisation qui génère moins de manipulations consommatrices de temps.

4.6.2 La diffusion des renseignements

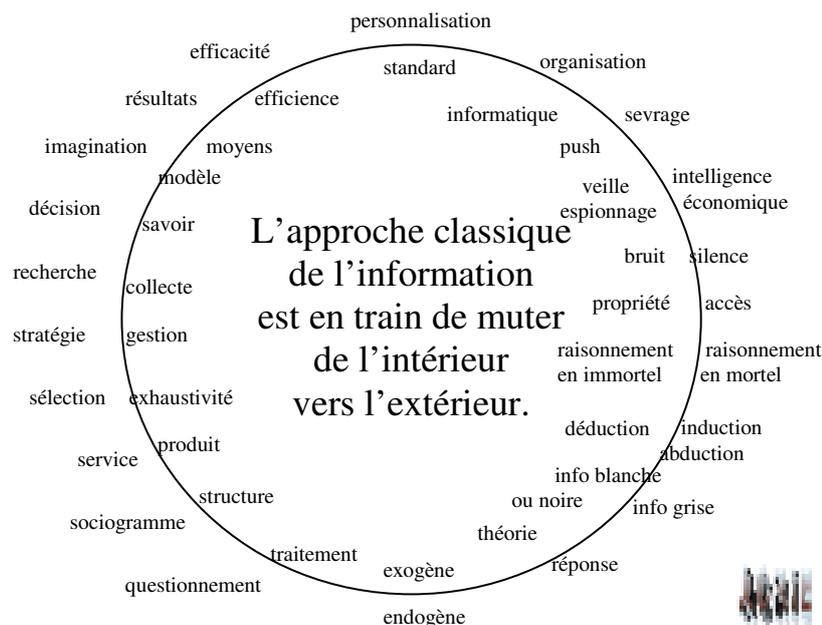
Ayant acquis et traité une masse d'éléments de réponse, il est temps de formuler la prise de position et de la diffuser aux commanditaires qui attendent une réponse. Enfin, un test du message élaboré au sein d'un réseau de confiance permettra de valider et de préciser certains éléments étonnants. Le modèle Acrie met en valeur les échanges riches entre les individus, ce qui passe par une limitation des échanges pauvres et de nombreux envois à sens unique « pour info ». Puis avec une partie du temps gagné, il peut être recouru à des vraies séances de créativité, pendant lesquelles des informations sont diffusées librement, sans ordre du jour très précis. La diffusion de l'information dans le modèle Acrie n'est donc pas muselée, mais favorisée dans une organisation qui génère moins d'interactions consommatrices de temps.

4.6.3 Les limites du modèle Acrie

Certaines personnes refusent la prise de responsabilité et l'immixtion. Ce modèle est particulièrement applicable avec des entreprises et des marchés en mouvement (cycle de vie de produits courts, dynamisme...). Il peut surgir un problème à faire appliquer cela dans une entreprise très hiérarchisée et basée sur l'ancienneté. Le dirigeant doit être prêt à améliorer son management.

5 Les modifications managériales à intégrer

Déjà certaines entreprises fonctionnent sur le modèle Acrie. Les entreprises qui le découvrent le considèrent comme résolument précurseur.



Il convient de partir du centre et de se projeter vers l'extérieur du cercle (sans pour autant oublier et supprimer le mot à l'intérieur de cercle). Voici quelques points développés.

Du traitement récurrent au questionnement ponctuel :

Le traitement (la veille externe et la gestion interne) est difficile à réaliser de manière simple et pragmatique dans une PME-PMI. Mais que faire si nous ne faisons pas de veille ? Une réponse qui fonctionne bien dans des PME-PMI est d'envisager de capitaliser le savoir-faire « réactif » de la PME-PMI. Travailler davantage le questionnement stratégique permet de déceler les manques d'informations ponctuels très pointus et souvent en dehors du spectre de la veille.

De l'information blanche à l'information grise :

L'information n'a jamais été aussi abondante qu'aujourd'hui. Il nous semble que la seule mobilisation a posteriori de l'information n'est plus à l'ordre du jour et qu'il faut davantage s'habituer à mobiliser notre intelligence dans des phases amonts, a priori de l'information. Interrogeons-nous davantage de manière méthodique sur notre besoin, le type d'information, les informations essentielles, les personnes sources, puis les accès, plutôt que d'espérer faire sortir du chapeau un « lapinformation ».

De la déduction à l'induction et à l'abduction :

Descartes nous a appris une méthode en quatre points. « Ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle. Diviser chacune des difficultés. Conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples. Faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre ». A l'évidence Descartes est mort. De manière moins expéditive, l'approche déductive qui nécessite de rentrer dans les données avant de pouvoir dire quoi que ce soit, s'appliquait davantage lorsque les quantités d'information disponibles étaient plus faibles que celles que nous connaissons aujourd'hui. Nous n'avons plus le temps de tout voir et nous devons exercer davantage notre intelligence à exclure (a priori) qu'à éliminer (a posteriori). Notre cartésianisme est tellement enraciné en nous que nous n'allons pas le perdre de si tôt : le danger de perdre cette qualité est minime face à l'enjeu de développer l'approche plus intuitive et abductive.

De la gestion à la stratégie :

De l'information blanche sortira la stratégie ! Quel aveu de faiblesse ? Comment donner du sens à une information lorsqu'il n'y a pas de cap vers lequel se diriger ? Il est temps de prendre conscience que le projet de l'entreprise et la stratégie priment sur le traitement de l'information. La difficulté et la responsabilité incombent donc aux dirigeants de mener l'entreprise dans la direction d'un projet, avant de demander des remontées d'information. Les objectifs sont fixés par la direction qui questionne des équipes. Ces équipes ont moins d'obligations de remonter l'information qu'avant de manière automatique et davantage d'obligations de fournir des informations lors d'un questionnement ponctuel.

De l'accumulation de savoir à la prise de décision :

Sans cap fixé par la direction, l'information potentiellement intéressante s'accumule et se sédimente peu à peu dans l'entreprise. L'information intéressante qui remonte toute seule est souvent rare. A l'inverse, il arrive également parfois que l'information qui remonte toute seule soit abondante et peu essentielle. Partons sur la base suivante que l'information intéressante ne m'intéresse pas ! Concentrons-nous sur l'information essentielle et ne remontons plus les informations qui seraient seulement intéressantes. Faute de prendre l'habitude de prendre des décisions, nous avons tendance à ne plus savoir quelle information est essentielle et quelle information est seulement intéressante.

Du bruit vers le silence :

Le bruit est encore souvent préféré au silence pour son aspect rassurant, qu'il y a toujours quelque chose de bon à prendre dans le bruit, alors que dans le silence il n'y a rien. Un sevrage partiel nous semble important de réaliser plutôt que d'essayer d'augmenter les cadences et les volumes d'informations traitées. Grâce à un projet et une stratégie, nous devons partir du silence et progressivement sortir traquer de manière volontariste les informations qui nous manquent.

Bibliographie

TOFFLER Alvin, TOFFLER Heidi, *The third wave*, Pan, 1980

Infosphère : nouvel espace stratégique ? Travail collectif du comité 6 de la 143^{ème} session de l'Institut des Hautes Etude de Défense Nationale (Ihedn) à Poitiers, 2001

FRION Pascal, *Systematical process vs. occasional researches*,. Intervention préparée pour le colloque international du 6 mars 2003 à Florence : Emergenza Compatitivita : Competitività e aziende : la competitive intelligence, un arma per el futuro.

FRION Pascal, *Accompagnement à la Recherche d'Information Economique*, Arn Editions, Collection intelligence économique pas à pas, Saint-Aignan-de-Grand-Lieu, 2001

FRION Pascal, *Veille ou intelligence économique, il faut choisir*, Technologies Internationales, n°84 , Adit, 2002

FRION Pascal, *Les aventures de Sherlock Holmes : quels enseignements pour l'intelligence économique ?*, 2002.

DANIELOU Géraldine, FRION Pascal, *Les aventures du Bourgeois Gentilhomme : quels enseignements pour l'intelligence économique ?*, 2004.

FRION Pascal, *Les aventures de Alice au pays des Merveilles : quels enseignements pour l'intelligence économique ?*, 2005.

FRION Pascal, *Stratégie des sources ouvertes*, rapport de stage pour Intelco- Dci en 1996.

FRION Pascal, *Accompagnement au traitement de l'Information pertinente*, Arn Editions, Collection intelligence économique pas à pas, Saint-Aignan-de-Grand-Lieu, 2003