

ELSEVIER
MASSON

Humbert Lesca

Information et adaptation de l'entreprise

*Mieux gérer l'information pour
une entreprise plus performante*

K

684-133

Institut de l'entreprise

Chez le même éditeur

63

Information et adaptation de l'entreprise

Mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante

8° R
80313
(18)

M3

Chez le même éditeur

Dans la même collection :

- Le bilan social de l'entreprise*, par Alain Chevalier, 1979, 169 pages, 5 schémas (2^e édition 2^e tirage).
- Dynamique de l'auto-réforme de l'entreprise*, coordonnateurs F. Dalle et N. Thiéry, 1976, 160 pages, 2 schémas.
- L'investissement et le progrès*, par J. Plassard et J.-M. Boussemart, 1978, 160 pages, 29 figures.
- Autogestion et capitalisme*, par Henri Lepage, 1978, 360 pages, 22 schémas.
- Analyse sociale de la ville*, par H. Reichert et J.-D. Remond, 1980, 232 pages.
- Stratégies de l'entreprise compétitive*, par A. Bienaymé, 1981, 180 pages.
- L'horaire modulaire*, par J.-L. Michau, 176 pages, 33 figures.
- Multinationales et développement. Entreprises étrangères dans les pays en développement : une étude du Committee for Economic Development (New York)*, par I. Frank, 1981, 261 pages.
- L'entreprise dans la crise italienne. Vers de nouvelles relations industrielles ?*, par J. Ternier-David, 1982, 161 pages.
- Structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise*, par H. Lesca, 1982, 176 pages (2^e édition).
- L'homme et ses machines*, par H. Angles d'Auriac et P. Verhoye, 1984, 216 pages.
- Maîtriser la flexibilité de l'entreprise : une méthode de gestion et ses applications*, par J. Apter, 1985, 200 pages.
- L'entreprise et ses futurs*, par J. Lesourne, 1985, 180 pages.
- La stratégie pour gagner*, par F. Quarré, 1987, 152 pages.
- Libérer le temps*, par J.-L. Michau, 1987, 176 pages.

Dans la collection « Productivité de l'Entreprise » :

- Produire Juste à Temps*, par J. Bounine et K. Suzaki, 1987, 160 pages (2^e tirage).
- Pour développer l'emploi*, par F. Dalle et J. Bounine, 1987, 224 pages.
- Smaller is better*, par O. Young Lee, 1988, 144 pages.

684133

221142

Institut de l'Entreprise

65

Table des matières

Information et adaptation de l'entreprise

Preface 09
Introduction générale. Les concepts de l'information et de la connaissance 11

Mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante 25

Chapitre 1. Augmenter la rapidité de réaction de l'entreprise par une information plus rapide et plus sélective 27

Chapitre 2. Développer la capacité d'évolution de l'entreprise pour assurer sa pérennité 51

par 102945

Chapitre 4. Développer la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'évolution de l'environnement 107

Humbert LESCA

Chapitre 5. Développer la capacité de l'entreprise à gérer la qualité des informations 131

Professeur à l'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université Grenoble II

Chapitre 6. Adapter l'entreprise aux nouvelles technologies de l'information et de la communication 157

Chapitre 7. Adapter l'entreprise aux nouvelles technologies de l'information et de la communication 181

Chapitre 8. Adapter l'entreprise aux nouvelles technologies de l'information et de la communication 205

Chapitre 9. Adapter l'entreprise aux nouvelles technologies de l'information et de la communication 229

Chapitre 10. Adapter l'entreprise aux nouvelles technologies de l'information et de la communication 253

Conclusion générale. Capitaliser les expériences acquises pour réussir l'adaptation de l'entreprise 277

Postface 291

MASSON

Paris Barcelone Milan Mexico

1989



DL-23031989-06356

Institut de l'Entreprise

Chef de service éditorial

Dans la même collection :

Information et adaptation
schémas (2^e édition 2^e tirage)

Dynamique de l'entreprise
N. Thiéry, 1978, 150 pages, 2 schémas.

L'investissement et le progrès, par J. Plassard et J.-M. Bouchaud, 1978,
180 pages, 23 figures.

Mieux gérer l'information pour une entreprise
plus performante

Analyse sociale de la ville, par B. Robert et J.-D. Raymond, 1980, 232 pages.

Stratégies de l'entreprise et compétition, par A. Diezmann, 1981, 180 pages.

L'airain modulaire, par J.-L. Michon, 1981, 136 pages, 33 figures.

Multinationales et développement, entreprises étrangères dans les pays en
développement, sous l'égide du Committee for Economic Development
(New York), par I. YAGCI (traduit)

L'entreprise des entreprises
les 1 par J. Ternant

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés,
réservés pour tous pays

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des
pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue
une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à
l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les courtes
citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles
sont incorporées (loi du 11 mars 1957 art. 40 et 41 et Code pénal, art. 425).

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur. S'adresser au : Centre
Français du Copyright, 6 bis, rue Gabriel-Laumain, 75010 Paris. Tél. 48.24.98.30.

© Masson, Paris, 1989

ISBN : 2-225-81642-5

ISSN : 0338-1463

MASSON S.A.

MASSON S.A.

MASSON ITALIA EDITORI S.p.A.

MASSON EDITORES

120, Bd Saint-Germain, 75280 Paris Cedex 06

Balmes 151, 08008 Barcelona

Via Statuto 2, 20121 Milano

Dakota 383, Colonia Napoles, 03810 Mexico DF



Table des matières

Préface	09
Introduction générale. Etre compétitif à l'ère de l'information et de la connaissance	11
<i>Chapitre 1.</i> S'adapter au client et anticiper ses attentes : conduire l'entreprise vers un service rendu plus « intelligent », intégrant plus d'informations	35
<i>Chapitre 2.</i> Augmenter la rapidité de réaction de l'entreprise par une information plus rapide et plus sélective	57
<i>Chapitre 3.</i> Développer la capacité d'évolution de l'entreprise pour assurer sa pérennité	81
<i>Chapitre 4.</i> Développer la capacité à innover pour préparer l'adaptation de l'entreprise	107
<i>Chapitre 5.</i> Développer la capacité d'écoute de l'extérieur et du futur de l'entreprise pour mieux s'adapter : plus que la quantité, la qualité des informations	131
<i>Chapitre 6.</i> Adapter l'entreprise avec et par les hommes : l'information et le savoir, c'est par les hommes plus que par les systèmes	149
<i>Chapitre 7.</i> Rendre l'entreprise plus communicante pour mettre en commun les savoirs et les informations, et mieux s'adapter	171
<i>Chapitre 8.</i> L'informatique n'est pas une fin en soi : manager l'informatique comme un outil intégré dans la stratégie de l'entreprise	193
Conclusion générale. Capitaliser les leçons de l'expérience acquise : pour réussir le devenir de l'entreprise	211
Postface	217
Bibliographie : articles publiés dans les revues américaines au cours des cinq dernières années (à la fin de chaque chapitre)	
Index des entreprises citées	219
Index des responsables d'entreprise cités	221
Index des matières (concepts et variables)	223



Table des matières

09 Préface
11 Introduction générale. Être compétent à l'ère de l'information et de la connaissance
36 Chapitre 1. S'adapter au client et anticiper ses attentes : conduire l'entreprise vers un service rendu plus « intelligent » intégrer plus d'informations
67 Chapitre 2. Augmenter la rapidité de réaction de l'entreprise par une information plus rapide et plus effective
81 Chapitre 3. Développer la capacité d'évolution de l'entreprise pour assurer sa pérennité
107 Chapitre 4. Développer la capacité à innover pour préparer l'adap- tation de l'entreprise
131 Chapitre 5. Développer la capacité d'écoute de l'extérieur et du futur de l'entreprise pour mieux s'adapter : plus que la quantité, la qualité des informations
148 Chapitre 6. Adapter l'entreprise aux et aux hommes : l'informa- tion et le savoir, c'est par les hommes plus que par les technologies
198 Chapitre 7. L'information, à quel usage ? le rôle du manager / l'entre- prise comme un système ouvert, dans le monde de l'information
211 Conclusion générale. Capitaliser les leçons de l'expérience acquise : pour réussir le devenir de l'entreprise
217 Postface
 Bibliographie : articles publiés dans les revues américaines au cours de cette année terminée ainsi que la fin de chaque chapitre
 Index des entreprises citées
 Index des responsables de l'entreprise cités
 Index des matières / ouvrages cités



REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a été fait pour et avec les entreprises.
Sans elles il n'aurait ni raison d'être ni contenu concret.
Nous avons réellement plaisir à les remercier
ainsi que leurs dirigeants et responsables qui ont bien voulu
nous consacrer un peu de leur temps.
Nombre de ces entreprises sont membres de l'Institut de l'Entreprise.
Cet Institut de réflexion avancée, dont une mission est de faire
la liaison entre aujourd'hui et demain,
nous a également vivement soutenu dans notre effort.
A lui et à ses adhérents qui nous ont aidés,
nous voulons exprimer notre sincère reconnaissance.

Nous tenons également à exprimer nos remerciements à notre collègue et ami
Jacques Trahand, professeur et directeur de l'Ecole Supérieure des Affaires
de l'Université de Grenoble II pour les remarques, les conseils utiles et les
encouragements qu'il a bien voulu nous adresser à l'occasion des Ateliers de
Recherche en Systèmes d'Information et de Décision que nous animons
ensemble au sein du programme doctoral de l'ESA.

Humbert LESCA

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a été fait pour et avec les entreprises. Sans elles il n'aurait ni raison d'être ni contenu concret. Nous avons réellement plaisir à les remercier ainsi que leurs dirigeants et responsables qui ont bien voulu nous consacrer un peu de leur temps. Nombre de ces entreprises sont membres de l'Institut de l'Entreprise. Cet Institut de réflexion avancée, dont une mission est de faire la liaison entre aujourd'hui et demain, nous a également vivement soutenu dans notre effort. A lui et à ses adhérents qui nous ont aidés, nous voulons exprimer notre sincère reconnaissance.

Nous tenons également à exprimer nos remerciements à notre collègue et ami Jacques Tréand, professeur et directeur de l'École Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble II pour les remarques, les conseils utiles et les encouragements qu'il a bien voulu nous adresser à l'occasion des Ateliers de Recherche en Systèmes d'Information et de Décision que nous animons ensemble au sein du programme doctoral de l'ESA.

Humbert LASCIA

PREFACE

● L'entreprise a toujours dû s'adapter. Mais la mondialisation, l'accélération des découvertes technologiques et des évolutions socio-culturelles, ont brusquement accentué cet impératif.

Dans ce contexte, l'entreprise, pour survivre durablement, doit se démarquer, créer des produits, des services et même des marchés nouveaux. Elle doit aussi faire des efforts accrus d'évaluation pour définir la réponse appropriée aux nouvelles données du marché et pour se préserver des effets pervers éventuels de ses décisions, dans toute la mesure du possible.

Pour réussir cette démarche d'offre créatrice, il lui faut intégrer de plus en plus d'informations et de connaissances dans ses produits, ses services et ses décisions. L'information et le savoir ne sont pas une fin en soi : mais sans eux comment assurer le professionnalisme nécessaire à l'adaptation permanente que requiert l'ouverture de l'entreprise sur le monde et le futur ?

● En écrivant son ouvrage, Humbert Lesca cherche à répondre à la question suivante : *comment développer la capacité d'adaptation de l'entreprise en prenant comme levier l'information et la matière grise ?*

Cette contribution prend la forme de règles d'action, de pistes utiles pour progresser, d'un modèle conceptuel et d'éléments pour la construction de logiciels d'aide au management stratégique.

● Humbert Lesca a privilégié une approche délibérément inductive : il est systématiquement parti du terrain : observation directe de situations, recueil de témoignages ainsi que l'attestent les très nombreux exemples concrets qui illustrent pratiquement chaque page. Partant du réel perçu, l'auteur a pris du champ et a cherché à conceptualiser en vue de formuler des connaissances transmissibles, communicables et utiles pour éclairer l'action des responsables d'entreprise. En résumé : s'inspirer des entreprises qui réussissent leur adaptation pour aider les autres, ce qui conduit l'auteur à identifier des problèmes, les analyser, conceptualiser et modéliser... sans mathématiques.

Il faut souligner notamment deux choix :

- le parti pris de n'utiliser qu'un langage aussi proche que possible de celui des praticiens : point de langage inutilement compliqué ici ;
- et la volonté de privilégier une vision globale de l'entreprise.

L'information et la mobilisation des savoirs sont des processus essentiellement transversaux de l'entreprise.

Un autre aspect de l'ouvrage pourra être apprécié : l'auteur donne le plus possible la parole aux responsables d'entreprise allant jusqu'à organiser une

sorte de dialogue entre eux par auteur interposé. En ce sens, le livre d'Humbert Lesca pourrait fort bien constituer le point de départ de séances de travail collectif au sein de l'entreprise ou entre entreprises (éventuellement soutenues par les logiciels qui prolongent le livre).

Enfin, l'auteur a eu l'élégance d'intégrer dans sa construction un très grand nombre d'articles récents publiés dans les revues anglo-saxonnes et se rapportant à son sujet.

Au total, praticiens et chercheurs trouveront dans ces pages matière à réflexion et progrès dans un domaine en pleine émergence, domaine vital pour l'avenir de nos entreprises, domaine passionnant et difficile que l'auteur a su explorer avec compétence et exprimer avec talent. Qu'il en soit remercié !

François GUIRAUD

Président de l'Institut de l'Entreprise

Etre compétitif à l'ère de l'information et de la connaissance

« Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont su *s'adapter*, se transformer rapidement sous la rigueur des temps, qui ont su trouver dans l'écheveau de solutions possibles, le fil de la survie, donc de la vie ».

Fauvet (J.-C.), Fourtoul (J.-R.) : *La passion d'entreprendre*, éd. d'Organisation, 1985, p. 96.

1. Quel est le problème ?
 - 1.1. La compétitivité durable de l'entreprise.
 - 1.2. Un avantage concurrentiel jusqu'ici abandonné à la concurrence étrangère : l'utilisation efficace de l'information et des savoirs.
 - 1.3. Former les hommes au management de l'information et des savoirs.
2. La résolution de ce problème est-elle pertinente ?
 - 2.1. Deux types d'entreprises : les adaptatives... et les autres.
 - 2.2. Pour s'adapter, l'entreprise doit intégrer de plus en plus d'informations et de connaissances dans ses produits, ses services et dans ses décisions.
 - 2.3. Une harmonie à reconsidérer dans l'entreprise : les bras et l'intelligence.
 - 2.4. Emergence d'une nouvelle fonction de plus en plus vitale pour l'adaptation de l'entreprise : la gestion des informations et des savoirs.
 - 2.5. Répondre aux attentes des entreprises qui veulent faire de l'information un acte de management stratégique et un vecteur d'adaptation.
3. Comment cet ouvrage a-t-il été construit ? Partir du terrain, mieux comprendre pour agir plus efficacement.
 - 3.1. S'inspirer de l'expérience des entreprises qui réussissent leur adaptation, pratiquer une approche « partenariale ».
 - 3.2. Une entreprise constitue une base de connaissances : comment gérer efficacement ces connaissances et ces savoirs ?
 - 3.3. Passer du « flou et diffus » au « formalisé et opératoire » : recenser et formuler les savoirs de l'entreprise pour les rendre transmissibles et mieux les valoriser.
 - 3.4. Une volonté de vision dynamique et globale de l'entreprise car c'est le chaînon le plus faible qui compromet le tout.
4. Plan de l'ouvrage.

1. Quel est le problème ?

L'idée directrice de cet ouvrage est la suivante : les informations et les connaissances sont une ressource stratégique essentielle pour l'adaptation réussie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

Cet ouvrage vise ainsi à :

- démontrer cette affirmation,
- aider les entreprises qui souhaitent réussir leur adaptation en exploitant cette idée et être durablement compétitives.

La compétitivité durable de l'entreprise

« S'il fallait définir en un seul mot le problème qui requiert le plus d'attention à la tête d'une grande entreprise internationale, la réponse serait "la pérennité" ».
Groupe Unilever.

Il est nécessaire de dissiper quelques ambiguïtés au sujet du mot « compétitivité » car ce mot est utilisé de façon imprécise dans les médias.

D'abord nous voulons parler de compétitivité *globale* de l'entreprise et non de la compétitivité de l'un de ses produits ou services en particulier. Une entreprise peut avoir un produit très compétitif et être globalement déficitaire. C'est le résultat global qui nous intéresse ici.

Ensuite nous voulons parler de la compétitivité *durable*, tournée vers le futur. La compétitivité placée au cœur de cet ouvrage n'est pas celle que l'on a constatée dans les chiffres des exercices passés : tant mieux s'il en est ainsi. Nous nous préoccupons de la compétitivité des exercices à venir : comment faire pour marquer de nouveaux *points face à la concurrence* ? Nous préférons, pour cette raison, parler de *capacité de compétitivité*. Ce choix nous conduit à proposer la définition suivante :

Une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant une marge d'autofinancement suffisante pour assurer son indépendance financière et les moyens de son adaptation.

Dans la pratique, il faut faire appel à plusieurs critères à la fois pour évaluer la capacité de compétitivité de l'entreprise. Le tableau 1 indique ceux que nous utiliserons dans cet ouvrage.

TABLEAU 1
 QUEL CRITÈRE D'ADAPTATION ET DE COMPÉTITIVITÉ DURABLE DE L'ENTREPRISE
 VOULEZ-VOUS PRIVILÉGIER ?

- Capacité de l'entreprise à tendre vers la qualité totale du service rendu au client ? voir page 35
- Rapidité de réaction de l'entreprise ? voir page 57
- Capacité d'évolution de l'entreprise ? voir page 81
- Capacité d'innovation de l'entreprise ? voir page 107

CAPACITÉ DE COMPÉTITIVITÉ
 DE L'ENTREPRISE

Pour être durablement compétitive dans un contexte de concurrence mondiale croissante, l'entreprise doit faire feu de tout bois, utiliser tous les atouts dont elle peut disposer. Or, il existe un atout que les entreprises françaises sous-estiment généralement : l'information et la connaissance.

Un avantage concurrentiel jusqu'ici abandonné à la concurrence étrangère : l'utilisation efficace de l'information et des savoirs

Lorsqu'une entreprise constate que le nombre des réclamations des clients est élevé, que le personnel traîne les pieds et n'est pas intéressé par son travail, que la rentabilité est médiocre..., elle ne perçoit là que les *conséquences* de problèmes dont elle ne soupçonne pas toujours les vraies causes. Or, lorsqu'on s'intéresse aux causes, lorsque partant d'un dysfonctionnement que l'on a repéré, on remonte progressivement aux causes superficielles puis aux causes plus profondes, on constate souvent qu'il y a *in fine* un réel problème de communication et d'information au cœur de l'entreprise. Mais ceci n'est pas évident et nécessite, pour être clairement compris, une *approche différente de l'entreprise*.

Si l'on quitte ces exemples « anecdotiques » pour prendre un peu plus de champ, on en vient à faire des constatations d'un genre très nouveau à savoir que l'*information* est devenue quasiment la *ressource fondamentale* de l'entreprise, fût-elle une entreprise industrielle, ainsi que l'affirment clairement les dirigeants qui ont réfléchi à la question.

« D'abord, je le répète, l'entreprise contemporaine fabrique secondairement des produits et principalement de l'information : pour un industriel qui fait du plastique, le problème essentiel n'est pas de le fabriquer puisque les technologies fonctionnent par elles-mêmes, il est de ne pas le stocker et de le vendre en temps réel. Donc l'organisation de l'entreprise a, parmi ses principales fonctions, de lier productions et distribution, c'est-à-dire de faire circuler de l'information ».

Montedison (C. Vaciago).

Et l'excellente revue professionnelle *L'Usine Nouvelle* écrivait dans l'un de ses numéros : « En Scandinavie, aux Etats-Unis, au Japon naissent des usines où l'information est la matière première ».

Bien d'autres témoignages pourraient encore être cités ici. Mais l'un d'entre eux nous semble suffisant pour résumer le message :

« Il n'y a pas de management possible sans information. Les entreprises qui gagneront la guerre économique sont celles qui auront gagné la guerre de l'information ».

Ces témoignages montrent que l'adaptation de l'entreprise est de plus en plus fonction de l'information. A côté des fonctions traditionnelles telles que fonction de production, fonction commerciale, fonction de recherche, fonction financière ou du personnel, émerge une fonction nouvelle et fondamentalement transversale : la *fonction informationnelle* de l'entreprise. Cette fonction ne se limite pas aux murs de l'entreprise. Bien au contraire elle la traverse de part en part pour la relier à son environnement extérieur, environnement qui est désormais aux dimensions de la planète dans bien des cas.

Ainsi émerge un nouveau domaine du management : le management de l'information et plus précisément, compte tenu du point de vue auquel nous nous plaçons ici, le *management stratégique de l'information*. Apparaît aussi une nouvelle classe de problèmes à formuler et à résoudre, centrés autour de cette ressource stratégique qu'est l'information. Mais les responsables des entreprises françaises, actuellement en fonction, n'ont évidemment pas été préparés à considérer l'information comme une ressource en soi, et encore moins à la gérer en la regardant comme une ressource stratégique. Le but de cet ouvrage est précisément de les aider dans cette découverte, de les sensibiliser beaucoup plus qu'ils ne le sont et de fournir, à ceux d'entre eux qui voudraient passer à l'action, des outils conceptuels utiles.

Former les hommes au management de l'information et des savoirs

Alors, finalement, quel est notre objectif en écrivant cet ouvrage ? Il est de fournir des outils conceptuels (prolongés par des outils logiciels) pour la formation des cadres actuels ou futurs dans un domaine nouveau du management afin de les rendre :

A) capables de *réagir aux problèmes*, c'est-à-dire de diagnostiquer les dysfonctionnements des systèmes d'information et de gestion, d'évaluer leurs conséquences pour l'entreprise et de rechercher les causes en vue d'agir et de les supprimer ;

B) capables de pendre les devants sans attendre qu'un problème se pose et d'avoir une attitude *préactive* et volontariste, de *proposer des actions* afin de faire de la fonction informationnelle un avantage compétitif ;

C) capables de *conduire* le *changement* organisationnel lié à l'évolution simultanée de l'entreprise et de son environnement international ;

D) capables de *capitaliser leurs savoirs* et leur expérience (ou *expertise*) pour constituer une mémoire collective transmissible dans l'entreprise ;

E) capables, finalement, d'*apprentissage* organisationnel novateur pour faciliter l'évolution et la compétitivité durable de l'entreprise.

2. La résolution de ce problème est-elle pertinente ?

« ... Quant à la nature des services, ceux qui sont appelés à se développer fortement sont ceux pour lesquels on entrevoit une évolution accélérée ou une mutation dans les entreprises :

- le traitement de l'information;
- la communication interne, et plus généralement les techniques de motivation du personnel;
- la qualité;
- l'organisation générale du travail et les rapports entre l'entreprise et ses salariés.

A nous d'anticiper ces évolutions, d'inventer les solutions et d'en assurer la diffusion ».

Bossard Consultants (J.-P. Auzimour, Président).

Deux types d'entreprises : les adaptatives... et les autres

Les consultants et les responsables d'entreprise, qui se sont exprimés sur la question, ont progressivement établi un portrait robot de l'entreprise *idéale* compte tenu des caractéristiques de l'environnement des années 90. Quelques-uns des traits majeurs de cette entreprise idéale sont récapitulés dans la partie supérieure du tableau n° 2. Ces auteurs ajoutent encore que l'environnement des années 90 est caractérisé par :

- la mondialisation de l'économie et de la concurrence,
- l'évolution galopante des technologies,
- la montée de la complexité et de l'incertitude.

Pour demeurer compétitive dans un tel contexte, l'entreprise doit être capable de :

- *réagir* rapidement aux événements pour atteindre les objectifs fixés à court terme,
- anticiper et *évoluer* en harmonie avec son environnement pour garantir sa pérennité à long terme.

Et le dirigeant d'entreprise ne peut plus se limiter à être un « mécanicien » qui conduirait sa machine « sur des rails », il doit être un pilote stratège.

Mais trop rares sont les entreprises françaises qui coïncident avec ce tableau idéal :

- il en est qui s'en rapprochent par certains de leurs aspects, elles nous serviront de modèle,
- mais les plus nombreuses en sont aux antipodes. Certains de leurs traits caractéristiques sont rappelés dans la partie inférieure du tableau 2.

Il existe donc un *écart considérable* entre ces deux catégories d'entreprises et la question est bien de savoir comment aider une entreprise de la catégorie inférieure à passer dans la catégorie supérieure. Notre contribution a pour ambition de fournir aux entreprises des outils (conceptuels et logiciels) et des exemples concrets pour agir.

TABLEAU 2
UN FOSSÉ CONSIDÉRABLE ENTRE DEUX CATÉGORIES D'ENTREPRISES

1. — *Portrait « robot » de l'entreprise idéale trop rare en France*
(quelques traits caractéristiques)

- Entreprise performante et dont la compétitivité est prouvée par sa rentabilité à court terme et par sa survie à long terme ;
- entreprise ayant une *identité nette et claire*, c'est-à-dire qui sait ce qu'elle est, qui sait ce qu'elle veut devenir et qui sait comment y parvenir ;
- entreprise *ouverte* tant à l'intérieur que sur l'extérieur :
 - ouverte à l'intérieur : communicante et participative,
 - ouverte sur l'extérieur : vigilante et anticipative ;
- entreprise capable d'*adaptation au changement* de l'environnement et capable d'apprentissage « organisationnel » novateur ;
- entreprise faisant des efforts pour permettre à ses membres de se perfectionner et, plus encore, pour leur donner le goût de perfectionner leur compétence ;
- entreprise capable de *mobiliser* toutes ses énergies et ses intelligences pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé.

2. — *Portrait « robot » de l'entreprise (ou de situations) encore trop fréquente en France*

« L'usine fantôme est si vaste dans chacune de nos entreprises, cette usine à fabriquer du vent (ou encore de la valeur ajoutée invendable), qu'on peut être sûr d'y trouver, pour peu qu'on s'attache à la réduire, une réserve de compétitivité quasi inépuisable... On estime en général que le coût de la non-qualité se situe entre 10 et 20 % du chiffre d'affaires ».

(G. Archier et H. Serieyx)

« Une entreprise sur-commandée et sous-dirigée ».

(W. Bennis et P. Nanus)

« Structure de contrainte et d'effacement. Aucune adhésion des hommes aux objectifs de l'entreprise, objectifs que d'ailleurs ils ignorent. Les relations se bornent à l'échange travail-salaire ».

(S. Seurat)

« Bien des entreprises laissent encore paraître, dans la façon dont elles gèrent la formation, qu'elles la considèrent comme une activité qui leur est pénible et totalement coupée de leur projet stratégique d'entreprise ».

(Y. Cannac et la Cegos)

« Une entreprise aux processus de décision centralisés et dominés par des technostructures dont le projet n'est pas partagé par l'ensemble du personnel. Une entreprise déchirée par des conflits... ».

(J. Lesourne)

Pour s'adapter, l'entreprise doit intégrer de plus en plus d'informations et de connaissances dans ses produits, ses services et dans ses décisions

« L'information est d'abord un moyen de production, avant d'être un élément de consommation ».

Strassmann (P.) in *Information payoff*.

S'il fallait résumer en deux mots les caractéristiques de l'entreprise adaptative ces mots seraient : *information et imagination*. Mieux que de longs discours quelques témoignages permettent de fonder cette opinion.

Une première étape de processus d'évolution consiste dans l'adaptation de l'entreprise au devenir de son marché Or : « L'adaptation au marché, c'est quoi ? C'est d'abord le recueil de l'information ». Pomagalski S.A. (Ph. Bellaton).

Mais l'information ne se limite pas à la connaissance du marché :

— d'une part, elle constitue la base de tout ce qui enrobe le produit pour faire de celui-ci un « service rendu ». L'information prolonge le produit en quelque sorte ;

— d'autre part, les informations constituent un ingrédient du produit industriel lui-même. Aux composants matériels viennent s'ajouter des composants immatériels que sont les informations (M. Porter et V.E. Millar parlent de « densité d'informations du produit »).

« Certes, ce que l'entreprise industrielle produit, c'est un bien matériel. Mais ce qu'elle vend, c'est un produit de plus en plus « enrobé » de services... Et même au sein du processus de fabrication lui-même la partie vraiment « industrielle » de son activité est souvent moins importante que ces nombreux « services internes » que sont les études de marché, la recherche, la gestion du système d'information,... »

Cap Gémini Sogeti (S. Kampf, président).

Dans les deux cas, les informations sont de la valeur *valeur ajoutée*. La part de cette valeur ajoutée varie en fonction de la stratégie choisie par l'entreprise. Elle constitue un puissant moyen de différenciation pour se démarquer de la concurrence. Cette stratégie de différenciation est celle choisie par le laboratoire Servier :

« Nous faisons en réalité deux métiers :

— un métier de recherche en vue de mettre sur le marché des médicaments nouveaux. Ce métier est essentiellement consommateur de « matière grise » et d'informations.

— un métier de communication. Nous devons communiquer de plus en plus : avec les médecins prescripteurs de nos produits et avec les pouvoirs publics. A cet égard savez-vous, par exemple, que pour obtenir l'autorisation de sortie d'un nouveau médicament il faut produire environ 20 millions de données, ou encore un dossier d'environ 1,5 tonne ».

Laboratoires Servier (J. Servier, président).

L'importance de l'information augmente au point de devenir parfois le cœur même de l'activité de l'entreprise, le produit étant totalement dématérialisé.

« Nous autres, banquiers, nous sommes fondamentalement des vendeurs d'informations. Nous collectons, nous traitons, nous interprétons et nous vendons des informations ».

Neuflize Schlumberger Mallet (A. Dupont-Fauville, président).

Fonctionnement d'aujourd'hui, évolution de demain, l'information joue un rôle croissant dans l'être et le devenir de l'entreprise. De la qualité des informations que l'entreprise veut bien se donner dépend son avenir.

« Le dirigeant moderne doit être à la fois gestionnaire du présent et créateur du futur.

Dans cette démarche, où rigueur et imagination sont liées, il n'y a pas de place pour l'erreur.

La pérennité de l'entreprise repose en effet sur la qualité du projet de son manager, qui dépend elle-même de la qualité de l'information dont il dispose. Aussi la maîtrise de l'information va-t-elle devenir déterminante pour lui ».

Gamma International (A. Leynaud, président).

Une harmonie à reconsidérer dans l'entreprise : les bras et l'intelligence

« L'entreprise est bien plus que la simple addition
des talents humains qui la composent.
Elle doit les potentialiser ».
Dr J. Servier.

« Savoir prendre la matière grise à tous les
niveaux de l'entreprise ».
Crédit agricole de Haute-Savoie (A. Mugnier).

« Face à la complexité du monde, seules survivront
les entreprises qui auront augmenté
leur qualité de l'information ».
IBM France (J.-F. David).

Une entreprise est constituée d'individus qui travaillent ensemble pour réaliser quelque chose qu'ils ne pourraient réussir chacun de leur côté : c'est la notion de synergie. « L'union fait la force » c'est connu, mais il y a deux façons de comprendre cet adage : au point de vue des *bras* » et au point de vue de « *l'intelligence* ». Ces deux points de vue devraient être étroitement complémentaires. Cependant le second est presque toujours oublié lorsqu'il s'agit de l'entreprise traditionnelle.

Point de vue des « bras »

L'union fait la force et c'est pourquoi les hommes s'unissent lorsqu'ils veulent réaliser un projet important. C'est le cas de l'entreprise où des hommes

unissent leurs efforts pour réaliser des finalités partagées. Mais une entreprise n'est pas un rassemblement d'individus juxtaposés, pas plus qu'elle ne se réduit à une somme de moyens. Les hommes y sont en situation d'interdépendance relationnelle : ils sont tous tributaires les uns des autres et leurs activités sont en interaction. Pour que les efforts individuels convergent vers les finalités partagées, l'interdépendance exige la *coordination* qui passe elle-même par la communication ou encore l'échange bilatéral d'informations. En résumé une entreprise, pour être viable durablement, exige une organisation qui, elle-même, ne peut exister sans communication et sans information. « Entreprendre, c'est établir un nouveau système de connexions matérielles et immatérielles » ont écrit J.-C. Fauvet et J.-R. Fourtou.

Changeons maintenant de point de vue et passons du « physique » au « mental ».

Point de vue de « l'intelligence » : communication et information, processus-clé pour la mise en synergie des savoirs et des compétences dans l'entreprise

Quelques auteurs, parmi lesquels les prix Nobel K. Arrow et H. Simon, ont fait remarquer que les individus ont une capacité limitée d'acquisition et d'analyse des informations. Cette capacité est rapidement saturée. Mais s'ils unissent leurs efforts, la capacité potentielle de l'organisation qu'ils constituent sera largement supérieure à la somme des capacités individuelles. Sous certaines conditions, on pourra parler de *mémoire collective*, d'apprentissage collectif et d'*intelligence collective* de l'organisation. Mémoire, intelligence, information, apprentissage sont d'ailleurs étroitement liés ainsi que le soulignent W. Bennis et B. Nanus lorsqu'ils écrivent que c'est l'information et la communication qui permettent le partage et la diffusion de l'apprentissage dans toutes les unités de l'entreprise. A condition...

A condition qu'il y ait effectivement union dans la collecte, dans l'échange, dans l'interprétation et dans l'utilisation des informations. Or cette union ne va pas de soi et nous donnerons beaucoup d'exemples réels montrant des entreprises :

- repliées sur elles-mêmes et fermées vis-à-vis de l'extérieur,
- cloisonnées et peu communicantes à l'intérieur,
- disposant d'informations très pauvres,
- et, de plus, incapables de mobiliser ces informations juste à temps, le moment venu de s'en servir.

Que penser alors de l'intelligence de telles entreprises. Feront-elles durablement « le poids » face aux concurrents japonais, américains ou même tout simplement européens ? La force de l'union en matière d'intelligence, tout comme celle de l'union en matière de « bras », ne peut résulter que d'une organisation résolument interactive et inter-relationnelle, donc communicante.

A condition, également, qu'il y ait la volonté collective de faire en sorte que les savoirs et les savoirs-faire soient gérés comme une richesse de l'entreprise. Car les savoir-faire résultant de l'expérience individuelle sont très volatils, ainsi que l'ont constaté à leurs dépens bien des entreprises.

Toutes les entreprises ne sont pas identiques du point de vue de l'intelligence collective, ni du point de vue de la communication et de l'information

Il est probable que deux entreprises qui ne perçoivent pas de la même façon la communication et l'information ont des structures d'organisation différentes.

Cette remarque avait amené P. Drucker à proposer une typologie des structures dont les unes sont plutôt fondées sur les tâches (les « bras ») et les autres plutôt fondées sur la communication et l'information. Il est probable aussi que les deux types d'organisation n'ont pas le même pouvoir d'attraction sur les intelligences au moment du recrutement par exemple : dans la course à la « matière grise », les entreprises ne luttent pas à armes égales, compte tenu de l'image qu'elles donnent d'elles-mêmes à l'extérieur.

Au total il est clair que information, communication et organisation sont trois concepts fondamentaux pour l'entreprise. Ils désignent des *conditions nécessaires* à son fonctionnement et à son adaptation. C'est pourquoi ils sont au centre de cet ouvrage. Cependant leur signification n'est pas aussi évidente qu'il y paraît et une clarification du langage s'impose dès maintenant.

Ne pas confondre l'information, les informations et le système d'information

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. Ce processus se subdivise en quatre sous-fonctions que nous rappelons :

- la création des informations (on dit aussi collecte, acquisition, captage des informations) ;
- la communication des informations (on dit aussi circulation, transmission, diffusion des informations) ;
- le traitement des informations (ou encore transformation, utilisation, interprétation des informations) ;
- la mémorisation des informations, sous les formes les plus diverses.

L'ensemble de ces quatre sous-fonctions constitue le processus d'information que nous appelons aussi *fonction informationnelle* de l'entreprise. Ce processus est de plus en plus vital pour l'entreprise et doit donc être placé sous contrôle comme le sont les autres processus, la production par exemple. La mise sous contrôle du processus d'information conduit à distinguer deux dimensions et à se poser deux questions :

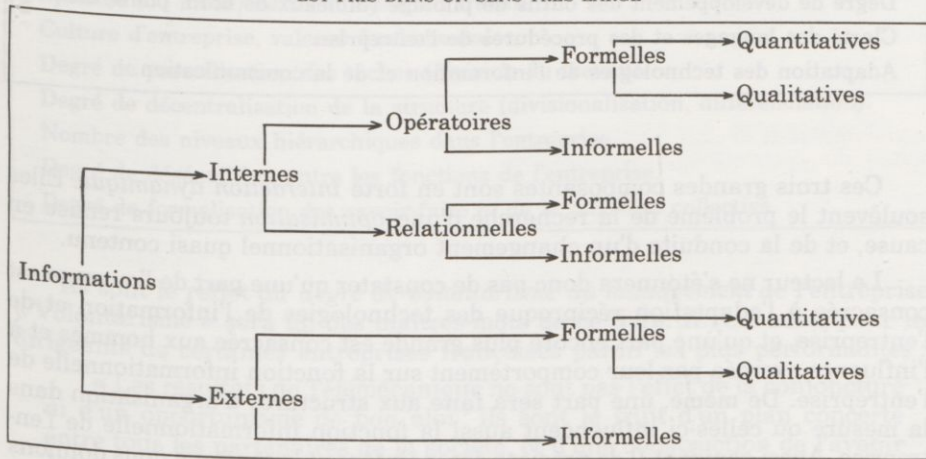
- la dimension politique : Quelles informations ? Pour quoi faire ?
- la dimension logistique : Informations obtenues. Comment ?

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 la quantité, sur le coût et sur l'utilité, comme on le fait pour n'importe quel autre produit que l'on veut réellement gérer. Le mot « informations » doit être compris dans un sens très large incluant :

- les informations pour le travail et les informations « relationnelles »,
- les informations internes à l'entreprise et les informations externes,

- les informations quantitatives et qualitatives,
- les informations très codifiées et formalisées tout comme celles qui sont plus informelles, et parfois peu explicitées, telles les « connaissances » des experts ou les savoir-faire (tableau n° 3).

TABLEAU 3
DANS CET OUVRAGE, LE MOT « INFORMATIONS »
EST PRIS DANS UN SENS TRÈS LARGE



S'interroger sur la nature des informations utilisées par l'entreprise et sur la pertinence de ces informations vis-à-vis des décisions de management c'est mettre en évidence la *dimension politique* des systèmes d'information, ainsi que l'a écrit J.-P. Dufournet (L'Oréal).

Le système d'information désigne la logistique indispensable à la réalisation du processus d'information. Cette logistique ne se réduit pas à la seule informatique comme on a trop vite fait de le croire. Voici notre définition :

Le système d'information de l'entreprise est 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 (ou aura) besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution.

Retenons donc qu'un système d'information relie trois grandes composantes :

- les *hommes* qui participent au processus d'information de l'entreprise,
- les *structures d'organisation* (les circuits des informations, les documents, les procédures mises en places, la décentralisation, etc.),
- les *technologies de l'information et de la communication*, dont l'évolution est plus que galopante.

Salomon; 55, 56, 73, 100, 141
 Sanofi; 43, 51, 56, 123
 SEB (groupe); 47, 72, 110
 Servier (laboratoire); 17, 101, 114
 SFP (Franceoil); 186
 Serving Management Consultants; 29,
 55, 121, 122, 124
 SPIE; 122

Total (groupe SEB); 72
 Télécommunications; 27, 33, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000

Télé-Alberta; 24
 Total (groupe); 206
 T M (France); 55, 56, 59, 94, 100, 123, 151, 160
 Volkswagen; 73
 William Saurin; 117

Index des responsables d'entreprises citées

Arbore (G.); 16, 20
 Autour (G-P); 12
 Ballez (L.); 98
 Bannier (P.); 37, 109, 130
 Bédou (G.); 149
 Bédou (G-L); 107, 110
 Bédou (P-P); 117, 117
 Bédou (H); 84
 Bédou (B-M); 131
 Bédou (C); 87, 93
 Bédou (P); 178, 188, 189
 Bédou (L); 38
 Bédou (L); 212
 Bédou (L-J); 88
 Bédou (Y); 18, 92, 105
 Carrière (D); 37
 Carrière (G-C); 83
 Carrière (Y-8); 84, 128
 David (L-F); 18
 David (L-F); 81
 David (P); 131
 Dubois (G-P); 31
 Dubois (A); 18
 Dubois (L); 205
 Dubois (L-C); 11, 12, 22, 107
 Dubois (L-P); 217
 Dubois (H); 28, 55
 Dubois (L); 117, 120
 Dubois (L-H); 11, 12, 22, 107
 Dubois (P); 194, 202
 Dubois (O); 187, 191
 Dubois (E); 127, 171
 Dubois (D); 92, 160
 Dubois (H); 81
 Dubois (S); 17
 Dubois (M); 39



Index des matières (concepts et variables)

- Apprentissage* : capacité d'apprentissage organisationnel de l'entreprise ; 14, 120, 125, 214, 216, 218.
- Changement* : conduite du changement ; 14, 26, 211, 212.
- Communication* : efficacité de la communication et de la circulation des informations ; 43, 61, 118, 140, 156, 171, 175, 190, 213.
- Compétence* : compétence, formation professionnelle des membres de l'entreprise ; 14, 44, 92, 113, 143, 185, 205.
- Compétitivité* : capacité de compétitivité de l'entreprise ; 12, 13.
- Culture d'entreprise*, valeurs fondamentales, projets d'entreprise ; 88, 121, 124, 166, 200.
- Coûts* : degré de maîtrise des coûts (notamment de structure d'organisation) ; 50.
- Décentralisation* : degré de décentralisation de la structure d'organisation de l'entreprise ; 73, 97, 120, 141, 161, 202.
- Environnement* : degré d'évolution de l'environnement de l'entreprise ; 57, 58, 216.
- Evolution* : capacité d'évolution de l'entreprise ; 81, 103.
- Formalisation* : degré de formalisation des informations et des connaissances ; 27, 28, 70.
- Fonctions* : déséquilibre entre les fonctions de l'entreprise ; 121.
- Hiérarchie* : nombre des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise ; 63, 178.
- Image* : qualité de l'image de l'entreprise à l'extérieur ; 155.
- Informatique* : degré d'adaptation de l'informatique dans l'entreprise ; 72, 100, 178, 193, 197, 200.
- Innovation* : capacité d'innovation de l'entreprise ; 49, 101, 107, 110, 125, 213.
- Mémoire* : capacité de l'entreprise à mobiliser les informations juste à temps ; 28, 64.
- Motivation* : adhésion des membres de l'entreprise, climat social ; 46, 60, 69, 91, 113, 142, 149, 152, 169, 186, 204, 213.
- Ouverture* : capacité d'écoute de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur et du futur ; 41, 69, 84, 117, 131, 134, 146, 199, 213.
- Parcellisation* : degré de parcellisation des tâches dans l'entreprise (spécialisation) ; 45, 137, 163, 176.
- Pilotage* : degré de développement des outils de pilotage dans l'entreprise (tableaux de bord, budgets, contrôle de gestion, plans) ; 65, 67, 77.
- Procédures, langage* : existence de procédures et d'un vocabulaire de gestion clairs, cohérents, connus de tous et actualisés ; 182, 203.
- Qualité totale* : capacité de l'entreprise à améliorer la qualité totale du service rendu (externe et interne) ; 35, 36, 39.
- Réaction* : rapidité de réaction de l'entreprise, capacité de réaction ; 48, 57, 59, 77.
- Stimulation* : mode de stimulation au travail utilisé dans l'entreprise ; 163.
- Stratégie* : type de stratégie mise en œuvre par l'entreprise ; 68, 200.
- Style de direction* ; 76, 86, 115, 144, 157, 159, 165, 187, 200.
- Volume des informations ; 64, 65.

