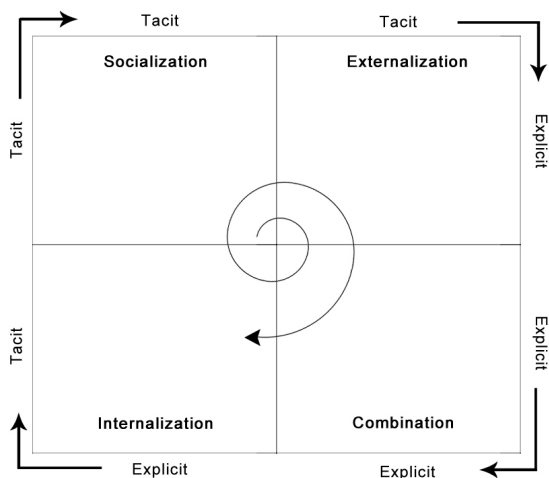


# L'intelligence collective au service de l'intelligence stratégique

## 1 INTRODUCTION

Dans leur livre *The Knowledge Creating Company*, au milieu des années '90, Nonaka et Takeuchi ont popularisé les concepts de connaissances tacites et explicites. Les premières étant celles qui sont dans la tête des individus, fruits d'apprentissages et d'expériences. Les secondes ont, elles, fait l'objet d'un effort de description, de formalisation, dont le résultat est consigné dans un document (écrit, filmé...) ou dans une base de données. Elles sont donc indépendantes des individus et plus ou moins largement accessibles. Les auteurs ont, dans la foulée, présenté le modèle SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) qui schématise les processus de conversion de connaissances tacites en explicites et vice-versa (<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=18653983>).



Cette distinction entre tacite et explicite peut également être appliquée aux informations (faits portés à la connaissance du public), qui sont les éléments de base de la connaissance. On peut aussi rajouter à cette catégorisation les connaissances/informations implicites, qui n'ont pas encore été exprimées. Ni tacites ni explicites, donc, mais qu'un esprit sagace peut inférer d'informations préexistantes.

Pour avoir été témoin de nombreuses prises de décisions notamment dans le cadre de missions

d'accompagnement d'entreprises, il m'apparaît qu'elles reposent, dans les derniers moments du processus, sur les 3 catégories. Typiquement, les décisions sont le résultat d'un raisonnement intellectuel basé sur des informations tacites, enrichies d'informations implicites. Les informations explicites, surtout de celles qu'on ne peut facilement (utilement) mémoriser, sont gardées sous le coude, dans des documents de référence. Pour le dire autrement, les décideurs décident au terme de nombreux processus variés de recherches, de collectes, de lectures, d'échanges... et de va-et-viens entre les catégories tacites et explicites, qui trouvent leur place dans le modèle SECI.

Ces allers-retours de l'information entre des états tacites et explicites est également observable dans les phases d'analyses qui mènent à la production de rapports, prototypes des recueils d'informations explicites qui sont mis à la disposition des décideurs.

Il apparaît donc que, dans leur cette idée de mettre l'information au service des objectifs et des stratégies des entreprises, le rôle des pratiques d'intelligence stratégique est d'assurer de la meilleure utilisation possible des informations tacites disponibles dans l'organisation. Mais je ne conteste aucunement l'intérêt de pratiques de collectes d'informations explicites (documents) ni d'explicitation d'informations (rédaction de rapports).

## 2 L'INFORMATION EST PRÉSENTE DANS L'ENTREPRISE

La première bonne nouvelle est que l'information est présente et disponible à foison dans les entreprises, principalement sous forme tacite, dans la tête des collaborateurs. C'est en partie pour cela que d'aucun n'hésite pas à marteler que *80% des informations nécessaires aux entreprises sont déjà dans l'entreprise*.

Cela n'empêche pas de nombreuses organisations à mettre en œuvre des processus, plus ou moins formels, pour capter, collecter et conserver des informations explicites sous la forme de documents déjà existants ou à rédiger. Lorsque ces documents sont lus, voire débattus, par des collègues, l'information explicite devient de l'information tacite inégalement répartie dans plusieurs têtes. Mais pour tout le monde, il est difficile de garder à l'esprit toutes les informations tacites collectées en permanence. Elles sont très nombreuses celles qui, sans pour autant être oubliées, sont progressivement reléguées dans quelques recoins



de la mémoire, dans l'attente d'une prochaine réactivation.

On le comprend aisément, l'information disponible dans les entreprises est protéiforme: tacites, explicites, implicites... Mais surtout, les frontières des domaines de connaissances fluctuent sans cesse. Les hommes vont et viennent, avec leurs mémoires, leurs savoirs. Les bases documentaires, qu'on imagine en constante progression, bien protégées et pérennes, ne sont pas à l'abri de purges, volontaires ou non. C'est compréhensible et acceptable, d'autant que les besoins en information sont aussi en constante évolution. Tout le challenge d'une bonne gestion de l'information et de la connaissance réside donc à la fois dans l'identification des informations à conserver dans l'entreprise (stratégique?) si possible sous forme principalement tacite (parce que les informations explicites ignorées de tous ne servent pas à grand'chose) et aussi dans les méthodes et les processus permettant de (ré)activer les informations et connaissances tacites oubliées mais pas perdues, voire de les augmenter.

## 2.1 Réinventer les processus de partage de l'information

Cette forge industrielle, leader sur son marché, dispose d'une petite équipe chargée de mener des actions d'intelligence stratégique à destination de la direction générale. Classiquement, elle dispose d'infrastructures informatiques destinées à la collecte, la conservation et la dissémination d'informations, de connaissances, de documents et d'analyses. Cette équipe, bien soutenue par la direction générale qui croit en les vertus de l'IS, milite auprès de l'ensemble du personnel, surtout dans les filiales étrangères, pour qu'il contribue au succès de la démarche en alimentant, sans tarder, le système de toutes informations intéressantes qu'il aurait à connaître. Las, les contributions spontanées sont rares et le sentiment règne que d'aucuns font de la rétention en mode *l'information c'est le pouvoir*.

Sans surprise, parmi les demandes récurrentes à l'équipe IS, des études sur les concurrents. Ce jour-là, sur la table, l'analyse d'un concurrent qui, peu de temps auparavant était encore une filiale de la forge. C'est dire si les analystes avaient à leur disposition de nombreux classeurs regorgeant d'informations sur lesquelles baser leurs réflexions et analyses, notamment financières et opérationnelles. Mais toute médaille a un revers. Dépouiller tant de documents

prend du temps et l'abondance d'informations n'a jamais facilité l'analyse.

Dans une démarche d'intelligence collective, il a alors été proposé à l'analyste de laisser ses dossiers de côté. La demande des donneurs d'ordres concernant la stratégie du concurrent, il lui a été suggéré d'utiliser le Business Model Canvas pour décrire le modèle d'affaires du concurrent en question, sur base de ses connaissances tacites. On a consacré une demi-journée à cet exercice. Sur base de ce travail, il a alors contacté quelques-uns de ses collègues dans les implantations à l'étranger. Après leur avoir rapidement expliqué sa vision du modèle d'affaires du concurrent, il a laissé ses correspondants s'exprimer librement.

La surprise a été de voir les correspondants s'exprimer abondamment sur le concurrent et livrer de nombreuses informations importantes qu'ils n'avaient jamais partagé par le passé. Les conclusions à tirer est que les collègues sont beaucoup plus enclins à partager leurs informations qu'on ne le pense généralement. Qu'une demande du type "*nous voulons tout savoir, tout de suite, tout le temps, dans le système IS*" tient plus du frein que de l'incitation tant elle est vague et difficile à rencontrer. D'autant que ces contributions sont le plus souvent non valorisées dans l'activité des personnes et que le bénéficiaire, pour ces dernières, n'est pas flagrant. Concrètement, discussion sur base du modèle d'affaires met sur la table une question plus précise (*ma compréhension du fonctionnement du concurrent est-elle bonne?*) et place l'interlocuteur dans une position appréciable et confortable: celle du correcteur, de celui qui sait et qui peut le montrer. Il n'y a donc guère d'hésitations...

Au terme de cet exercice, le responsable IS de l'entreprise a bien compris que cette nouvelle manière de faire lui permettra de consacrer bien moins de temps à chacune de ses analyses. Il pourra donc en réaliser davantage, de meilleure qualité, pour le plus grand intérêt de ses donneurs d'ordres. Il s'est même senti plus légitime pour demander un accroissement des effectifs de son équipe.

## 3 L'INFORMATION UTILE N'EST PAS QU'EXPLICITÉE

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche d'intelligence stratégiques sont nombreuses à se focaliser sur la collecte d'informations disponibles hors leurs murs. Pourquoi pas, mais il convient de garder à

l'esprit que si la démarche n'est que documentaire, il ne s'agira bien souvent que d'informations explicites intéressantes (ou pas...)

On ne devrait jamais oublier que la valeur d'une information est une valeur par destination, pas une valeur de fait. Par contre, l'information génère toujours des coûts, d'acquisition, de conservation, d'utilisation... qu'elle ait un prix ou non. La plupart du temps, les entreprises se lancent dans des démarches d'acquisition d'informations intéressantes. Ce n'est pas l'utilité des informations recherchées qui guide les recherches mais une certaine idée de leur potentiel, sans assurance aucune de le réaliser un jour. Les informations intéressantes sont *celles qui permettent de briller en société*, sans pour autant contribuer à des prises de décision. Les informations utiles, par contre, sont *celles qui sont jugées nécessaires à la prise d'une décision*. Le souci étant que, si on collecte des informations sans lien direct avec des décisions à prendre, on ne collecte que des informations intéressantes (d'où les nombreuses et récurrentes interrogations sur le ROI de telles activités).

Indépendamment de ces actions formelles de collectes d'informations, tous les acteurs de l'entreprise emmagasinent en permanence des informations intéressantes. Le plus souvent de manières informelle et tacite. C'est pourquoi il est toujours de bonne pratique de commencer par interroger les détenteurs d'informations tacites lorsqu'un besoin d'information est jugé nécessaire à une prise de décision. Quelques informations tacites intéressantes peuvent alors facilement et rapidement devenir utiles.

### 3.1 Enfiler les chaussures de l'autre

Sans surprise, après trois premières années encourageantes, cette jeune brasserie avait toujours quelques problèmes importants à régler. D'ailleurs, quelle entreprise n'a pas de problèmes importants à régler?

Parmi les marqueurs du succès de leur nouvelle bière, le besoin de sous-traiter une partie de la production pour couvrir les volumes vendus. C'est là que se trouvait une des origines des difficiles nuits du jeune brasseur. Au-delà du challenge régulier consistant à évaluer les quantités à produire en fonction du temps qu'il ferait six semaines plus tard, le sous-traitant n'était pas fiable et ne livrait pas les volumes commandés, ni dans les temps. Les risques de rupture de stock et de ne pouvoir livrer les clients étaient donc

importants et permanents. Aucune bonne idée pour se tirer de ce mauvais pas... Jusqu'à cette invitation de se *mettre dans les chaussures du sous-traitant*.



Une séance de travail avec le brasseur et son responsable marketing, autour d'une carte d'empathie, a permis de rassembler de nombreuses informations relatives à la situation du sous-traitant et de son comportement. Au cours de l'échange, tous les éléments d'intérêt ont été reportés sur la carte d'empathie. Au final, cette mise en scène a donné et consolidé du sens à toutes ces informations tacites qui se sont révélées bien plus nombreuses qu'imaginé deux heures auparavant. Dans la foulée, quelques idées pour améliorer la situation, côté brasseur, côté sous-traitant, ont émergé.

Quelques jours plus tard, le brasseur a rencontré son sous-traitant pour lui suggérer de donner davantage d'autonomie de décision à son chef de production. Dans le même temps, le brasseur a augmenté son stock tampon pour réduire les risques de rupture, un peu, et pour donner de la trésorerie à son partenaire, surtout. Cela n'a pas totalement résolu les problèmes, mais le jeune brasseur a pu passer de bien meilleures nuits...

## 4 L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AIDE À DONNER DE LA VALEUR AUX INFORMATIONS

Un des freins à l'activation des informations tacites utiles est qu'elles ne sont plus forcément dans la partie de la mémoire activable à court terme. On connaît tous l'adage "loin des yeux, loin du cœur" qui s'applique ici aussi. Les informations qui ne sont pas connectées aux sujets de préoccupations sont souvent reléguées dans



quelques méandres de la mémoire. Mais quelques palabres suffisent souvent à faire remonter des souvenirs à la surface.

Ces palabres gagnent à être organisées dans une démarche formelle d'intelligence collective, avec le recours à la boîte à outils de cette discipline. Ces outils doivent être vus comme des facilitateurs d'échanges, certainement les canevas, tous plus ou moins dérivés du Business Model Canvas d'Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur. Un de leur plus grands apports réside dans la scénarisation des idées, dans l'effort de storytelling et dans leur structure qui force à visiter tous les aspects d'une problématique, même ceux en dehors de nos zones de confort.

L'expérience montre que les modes de fonctionnement complètement innovants et inédits sont particulièrement rares. Au contraire, ils reposent souvent sur une combinaison de nombreux schémas relativement classiques et bien connus. Chaque identification d'un tel schéma permet de mieux appréhender le fonctionnement de l'entité étudiée et d'y connecter des informations déjà dans le viseur, voire de réveiller quelques informations tacites pertinentes. Il est donc possible de comprendre bien des choses en associant quelques informations et l'un ou l'autre schéma bien connu.

#### 4.1 La palabre qui change la compréhension de la stratégie du concurrent

L'équipe IS de cet industriel de l'extraction de minerais, leader sur son marché, souhaitait étoffer sa panoplie d'outils. Sans surprise, elle disposait déjà des outils parmi les plus emblématiques de leur métier, en ce compris l'accès aux bases de données les plus pertinentes et des systèmes de capture et de conservation des informations et des documents. Mais, sans mettre en cause la qualité des personnes et du travail fourni, la démarche traduisait une déception par rapport à l'impact sur le business des efforts de l'équipe IS.

A titre d'exemple exploratoire, il leur a été proposé de faire un exercice avec un outil de leur choix. Les deux personnes autour de la table, la moitié de l'équipe, a souhaité mettre sur le gril un aspect de la stratégie d'un concurrent européen, sujet intéressant le conseil d'administration. Quelques recherches avaient déjà bien été menées sur le sujet, mais rien de vraiment fort

n'était sorti des premières analyses. Sauf, peut-être, l'impression d'une volonté de développement d'une initiative de vente en ligne, sur leur marché national, dans le respect de la législation européenne, de sous-produits de production considérés comme des déchets.

De prime abord le recours au Business Model Canvas ne leur a pas paru pertinent. Il est vrai que face aux 9 cases du modèle, elles n'avaient que 4 informations à partager. Pourtant, petit à petit, au gré de la discussion, des tentatives de raconter l'histoire et de répondre aux questions suscitées par le canevas, parfois avec l'aide d'Internet, des idées, des informations leur sont revenues à l'esprit. Des liens se sont fait, connectant et donnant du sens aux idées.

Au bout de 2 heures de cette *étude dirigée* le canevas s'est trouvé bien enrichi de nombreux post-its (informations) qu'elles avaient en elles et qui ont profité des échanges pour remonter à la surface. Surtout, l'analyse de la situation avait considérablement évolué. L'analyse à communiquer au conseil d'administration étant maintenant que le concurrent étranger semblait mener une importante action de lobby auprès des autorités européennes en vue d'une requalification des sous-produits/déchets qui en permettrait une meilleure valorisation en dehors des frontières nationales. Même si un certain nombre des éléments pris en compte méritaient un effort de confirmation, la deuxième analyse semblait vraiment plus proche de la réalité que la première. Et on imagine aisément que les réactions du CA ne seront pas de même nature.

#### 4.2 Il faut parfois bien peu d'informations pour comprendre une situation

Take-Eat-Easy, start-up de la *foodtech*, semblait avancer à grands pas sur la voie du succès. A l'instar de ses concurrents, Deliveroo en tête, elle proposait la livraison de repas à domicile avec le recours à des livreurs à bicyclette. Un modèle d'affaires somme toute assez classique. Et un jour, bardaf, l'embarquée. L'entreprise est mise en faillite pour ne pas avoir su financer sa croissance...

Cette histoire est régulièrement utilisée durant des sessions de découverte du Business Model Canvas. La question posée aux participants est alors d'explorer le modèle d'affaires dans le but de comprendre les raisons profondes de la faillite de la start-up. Pour y arriver, les participants disposent de maximum 2

heures et quelques documents, parfois même seulement 4 informations. Et, dans les grandes lignes, ils y arrivent en allant un peu plus loin que les analyses communément proposées par les observateurs du monde économique.



Dans un tel exercice, les participants imaginent un scénario en disposant les informations à leur disposition dans le canevas. Ils échangent alors entre eux pour étoffer ce squelette d'informations et de connaissances générales qu'ils piochent dans leurs cultures générales. Quand ils ont compris que les modèles d'affaires inédits sont particulièrement rares et que dans toute entreprise il y a de nombreux schémas de fonctionnement *classiques*, leur compréhension des mésaventures de Take-Eat-Easy évolue rapidement. Jusqu'à comprendre que la tension existant entre deux modèles d'affaires, celui de la livraison de plats (services) à domicile et celui du développement d'une plate-forme logistique. Et que c'est surtout l'incapacité de convaincre les bailleurs de fonds de la pertinence du second qui a précipité la chute de l'entreprise.

## 5 CONCLUSION

Pour aider à prendre des décisions, l'intelligence stratégique doit aider à réduire les incertitudes, à augmenter la compréhension. Et pour cela, on n'a encore rien trouvé de mieux que le choc des idées, qui est justement le fonds de commerce de l'intelligence collective.

L'intelligence collective, et sa boîte à outils, peuvent y contribuer, c'est sûr. Il y a dans la panoplie de l'IC moult outils efficaces pour convertir l'information explicite en information tacite, et vice-versa, pour inférer de

l'information implicite à partir de diverses connaissances. Parmi ceux-ci, les nombreux canevas, BMC en tête suivi de toute la ribambelle de canevas dérivés, même si leurs qualités sont variables. Ils gardent pour principales qualités de poser un regard complet sur une question et de nous inviter à parler de tout, même des sujets qui fâchent ou qui sont simplement hors de nos zones de confort.

A consommer sans trop de modération, donc...

## 6 CONTEXTE

Ce document a été rédigé dans le cadre du forum IES 2020+1 qui s'est tenu en ligne les 5 et 6 mai 2021 par Pierre-yves Debliquy, Business Shaker auprès de la SPI à Liège (pyd@spi.be).



LE FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET LA WALLONIE INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR