

Valorisez votre information en la mettant en scène

IES 2016 Rouen – 7 oct 2016 – IES2016-24_P

Pierre-yves Debliquy
SPI - Conseiller en IS
info@spi.be

1.1 De l'intelligence économique à l'IE frugale

L'infobésité est le premier mal dont souffrent les adeptes de l'intelligence économique (IE). Le premier, parce que presque tous les praticiens s'en plaignent. Mais il est aussi celui qui apparaît le plus rapidement chez ceux qui découvrent les pratiques d'IE, quand bien même ils ne connaissent même pas l'existence du mot ni du concept. Il est vrai que de nombreux dirigeants de PME découvrent l'IE à travers l'idée de la recherche d'information et que rapidement ils sont incités à la mise en place d'un embryon de système de veille.

En l'absence d'une contextualisation pertinente de la veille, d'une réflexion importante sur le besoin en information et sur la manière dont il va exploiter les informations collectées, la déconvenue est assez immédiate pour le nouveau veilleur. Il ne faut que quelques jours pour que, tel l'apprenti sorcier, il ne soit dépassé par la machine infernale qu'il a lui-même initiée. Il croule sous un flot continu d'informations qu'il n'a ni le temps ni l'énergie de traiter. Il accumule ainsi un retard considérable et particulièrement démotivant, d'autant que peu de ces nouvelles informations peuvent être

directement liées à l'une ou l'autre décision stratégique pour l'entreprise et son futur. L'équation est alors tellement en défaveur de la veille qu'elle en est abandonnée.

Une solution est de faire le deuil de certaines définitions de l'intelligence économique qui érigent la veille et la collecte d'information en pierre angulaire d'une démarche IE. A commencer par celle d'Henry Martre qui, en France et en francophonie, fonde l'intelligence économique et ses pratiques. Pour rappel, le rapport Martre définit l'intelligence économique comme *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques*

(<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf>).



L'expérience montre pourtant que l'on peut, surtout en PME, faire de l'intelligence économique en exploitant l'information déjà disponible dans l'entreprise. Rappelons quand même que depuis des décennies, de nombreuses voix clament que plus de 80% des informations nécessaires aux entreprises sont déjà dans les entreprises.

Une solution réside sans doute dans un changement de posture, pour mettre en avant la finalité de l'intelligence économique plutôt que les moyens. L'objectif de l'IE est de prendre des décisions "*heureuses*", qui assurent le développement de l'entreprise. Il n'est pas d'accumuler des informations ou des documents. On pourrait alors définir l'intelligence économique comme *la coordination des actions qui visent à mettre l'information au service des objectifs économiques de l'entreprise* (et l'intelligence stratégique comme *la coordination des actions qui mettent l'information au service de la stratégie de l'entreprise*). Cette nouvelle posture ouvre la porte à l'intention (les actions ne relèvent pas de l'IE par nature, mais bien par destination, c'est-à-dire que les outils et les méthodes relèvent de l'intelligence stratégique parce que c'est l'intention de celui qui les utilise) et à l'utilisation effective des informations (leur utilité et leur valeur ne sont que des potentialités qui ne servent à rien tant qu'elles ne sont pas exploitées). Souvenons-nous que l'on peut faire de la veille sans faire d'intelligence économique et que l'on peut aussi faire de l'IE sans faire de veille.

Dans les faits, cette nouvelle posture va également induire une nouvelle approche de la démarche d'intelligence économique. On va se fixer un but (une décision à prendre), se poser des questions, identifier les réponses manquantes et valoriser leur impact, apporter des réponses aux questions les plus

importantes... On glisse alors vers une pratique d'intelligence économique "*à la demande*" (au projet) que l'on pourrait qualifier de "*frugale*" (*qui se nourrit de peu, qui vit d'une manière simple* - http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/frugal_frugale_frugaux/35451). Il ne s'agit plus de mettre en place des démarches coordonnées, permanentes et coûteuses dont les bénéfices seront hypothétiques, il s'agit plutôt de mener des projets circonscrits, souvent de petite taille, dont les bénéfices sont préalablement définis et valorisés, le tout sous la contrainte d'une allocation de ressources en phase avec les moyens de l'entreprise et la valeur des bénéfices espérés. Et dans un premier temps, on va recourir aux ressources les plus accessibles et les moins coûteuses, à savoir les collaborateurs et leurs savoirs.

1.2 Un regard différent sur les outils et méthodes de l'IE

Le changement de posture proposé ne doit pas être vu que comme un ravalement de façade, ni comme quelques nouvelles étiquettes sur des activités et des méthodes bien connues. Les changements sont bien plus profonds et affectent tant la culture de l'IE que ses pratiques. Dans ce document, nous examinerons trois de ces changements, qui nous semblent être parmi les plus importants:

- une focalisation forte sur l'information, pas sur le document
- une valorisation de l'information tacite aux dépens de l'information explicite
- un effort marqué de mise en scène de l'information

1.2.1 L'information n'est pas le document

Contrairement à ce qu'une certaine confusion régnante laisse croire, information et document ne sont pas des termes synonymes. Ils sont même de natures très différentes et nécessitent des approches spécifiques, tant au niveau conceptuel que technique (traitement, conservation...)

La définition que je retiens pour *information* est celle d'une acception proposée par Larousse, à savoir le *fait porté à la connaissance d'un public* (<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/information/42993>). L'information est alors un concept intangible.

Selon diverses acceptions qui se rejoignent, le document est, quant à lui, défini comme *une pièce écrite servant de preuve ou un objet quelconque servant de preuve* (<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/document/26265>). On peut alors considérer qu'un document est un support physique portant une ou plusieurs informations et qu'il se caractérise par sa mise en page (ou en forme). Cette définition nous aide à comprendre que la vocation première du document est de capturer et transmettre des informations.

Cette distinction entre information et document est importante car elle permet de libérer le praticien en IE/IS d'un certain nombre de carcans, surtout s'il regarde l'information d'un oeil neuf:

- l'information existe indépendamment des documents
- un document peut contenir/véhiculer une ou plusieurs informations
- une information peut se retrouver dans plusieurs documents

Pour illustrer ces distinctions, prenons l'exemple fictif de l'information selon laquelle l'entreprise TOUBON a été déclarée en faillite. Cette information va se retrouver dans de nombreux documents produits par une kyrielle d'observateurs, chacun rédigeant qu'un article, qu'un billet, qu'un mémoire, qu'un livre... Qui plus est, la plupart de ces documents porteront plusieurs informations (et des opinions), certaines objectivement intéressantes, d'autres pas. Une seule information est ainsi portée par de (très) nombreux documents.

Le travail du veilleur doit-il alors être de chercher des informations ou de collect(ionn)er des documents portant ces informations? Et une fois que l'information est découverte, comment la communiquer à celui qui pourra en faire bon usage? Et quand une information est portée par plusieurs documents, lequel citer? lequel conserver?

1.2.2 L'information tacite est plus utile que l'information explicite

Nonaka a fait, dans son livre "The Knowledge Creating Company", la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites. Les premières ont un aspect personnel qui les rend difficiles à formaliser et à communiquer alors que les secondes sont transmissibles dans un langage formel et souvent capturées, conservées, organisées dans des bibliothèques, des archives et des bases de données (<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/qecqldc.pdf>).

On peut faire la même distinction au niveau de l'information et constater qu'une information peut être tacite ou explicite, le plus souvent les deux, d'ailleurs.

L'information explicite est celle qui est formalisée et consignée dans l'un ou l'autre document. On peut donc la conserver en gardant des documents qui la portent. On peut également expliciter et conserver une information en la stockant dans une base de données. Ces supports de l'information, documents ou bases de données, permettent souvent d'associer un certain nombre de méta-données qui faciliteront la compréhension et la réexploitation de ces informations.

L'information tacite est, quant à elle, le plus souvent hébergée dans nos têtes, sans considération de l'existence d'occurrences explicites de cette même information. Elle peut également émerger d'associations d'informations ou d'idées (déduction, inférence...). Dans les faits, le premier état d'une information est tacite, même si l'information fait l'objet d'explicitations de plus en plus rapides (aujourd'hui, par exemple, par leur transmission sur les réseaux sociaux).

Dans les faits, les informations sont très vite partagées et se retrouvent rapidement démultipliées (l'économie de l'information à ceci de spécifique que lorsque quelqu'un communique une information à autrui, non seulement il participe à la multiplication de l'information, mais en plus il crée de nouvelles informations - l'autre dispose de l'information). Cette multiplication peut se réaliser dans des démarches purement tacites (communication directe entre personnes, sans recours à des documents) soit par explicitation des informations dans des documents ou des occurrences des bases de données (le cas des réseaux sociaux).

A l'analyse, on doit bien constater que ce ne sont pas les informations explicitées qui font avancer le monde. Il y a très peu

d'environnements documentaires et informationnels capables de créer des informations ou de tirer des conclusions. Et ceux qui existent ne sont pas accessibles aux PME. Pour celles-ci, aucune base de documents ou d'informations, si gigantesque soit-elle, n'a généré une quelconque idée. Vous pouvez avoir sur votre bureau la plus grande pile de magazines et de journaux, des documents regorgeant d'un nombre incroyable d'informations, ils ne créeront ni information ni ne tireront de conclusions à votre place. Vous devez les ouvrir pour les lire et vous approprier les informations que vous jugez intéressantes (exercice de transformation d'information explicite en information tacite). Alors, peut-être, vous pourrez les exploiter. Seule l'information tacite permet une certaine cristallisation en connaissances et bonnes idées.

Jacques Breillat, dans son document *L'Intelligence économique en PME/PMI: De l'intention stratégique au bricolage de l'informel* de mars 2010 ne dit pas autre chose (http://www.breillat.fr/users/jb2927/pme-pmi-bricolage_de_l_informel.pdf).

1.2.3 L'information gagnée à être mise en scène

Quand vient le temps de l'exploitation de l'information, on se rend vite compte que seules des informations et des connaissances tacites rentrent en ligne de compte dans le processus de réflexion. On exploite les informations qu'on a à l'esprit.

Que l'on se documente par une consultation d'informations et de connaissances explicites (documents, bases de données, moteurs de recherches...) ou que l'on réactive des informations et connaissances tacites, par exemple au moyen de cartes mentales, force est de constater que les processus de

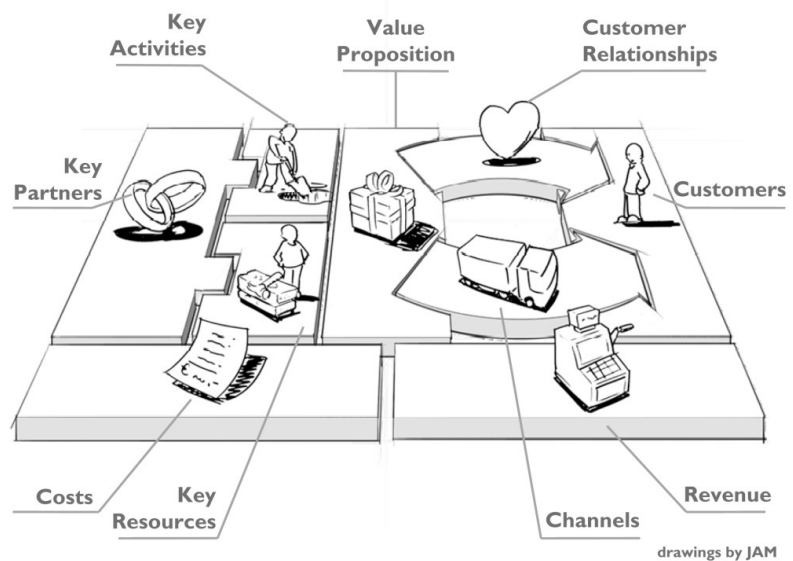
réflexion et d'analyse, individuels ou collectifs reposent quasi exclusivement sur les informations et connaissances tacites qui ont été intégrées par les participants.

Quant aux processus d'analyse et d'inférence, qui permettent de tirer quelques constats utiles de l'information disponible, ils peuvent prendre diverses formes, plus ou moins structurées. On a tous déjà vécu des situations dans lesquelles une sollicitation externe, une information, une opinion, un constat, un son... déclenchait une sensation d'évidence et nous amenait à tirer quelque conclusion inattendue. Ce phénomène est appelé serendipité. On a également déjà tous participé à des discussions, plus ou moins animées, autour d'un verre de bière, ou d'un petit blanc, c'est selon, à l'issue desquelles des idées s'éclairent et des décisions sont prises.

Une autre option est de donner un cadre à la réflexion et de se focaliser sur l'espérance d'un résultat déterminé, la réponse à la question que l'on se pose. Dans cette démarche, le recours à des outils de management bien connus dans le monde de la gestion d'entreprises, est une piste intéressante à suivre, même s'ils n'ont en général pas été imaginés pour supporter des démarches d'intelligence économique. Par contre, ils proposent une scène sur laquelle les informations vont prendre place et dialoguer. C'est ce jeu, et le dialogue qui va s'instaurer entre les informations, les connaissances, les signaux faibles (ou forts, d'ailleurs), qui vont aider le metteur en scène (l'analyste) et ses collaborateurs à les comprendre, les interpréter et les valoriser. D'autant que, comme ces outils sont le fruit de réflexions

théoriques de qualité, et qu'ils ont été validés par la pratique et l'expérience. Ils sont généralement complets, tant au niveau des informations manipulées que des mécanismes mis en oeuvre.

Des canevas d'analyse sont disponibles depuis des décennies, et sont plus ou moins populaires. Les plus connus s'appellent SWOT, 5 forces de Porter, PESTEL, graphe d'ISIKAWA... Depuis quelques années, et l'émergence du BMC (Business Model Canvas) d'Alexandre Oosterwalder et Yves Pigneur, en 2010, une nouvelle race de canevas est apparue. Plus graphiques, plus dynamiques, ces canevas apportent une nouvelle dimension aux exercices de mises en scène de l'information. Dans cette catégorie on trouve, à côté du BMC, d'autres modèles popularisés par Oosterwalder et Pigneur, comme le Value Proposition Canvas et la carte d'empathie (de XPlane), de nombreux autres avatars, de génération plus ou moins spontanée, comme le Lean Canvas de Steve Blank, le Strategic Canvas de Kim & Mauborgne, le Digital Marketing Canvas de Jeremy Corman... La liste est longue et se rallonge régulièrement, tant la proposition de Oosterwalder et Pigneur est inspirante. Un bon moyen de se tenir informé





des canevas les plus utilisés est de surveiller les propositions des services on-line comme Canvanizer (<https://canvanizer.com/choose-canvas>) et Tuzzit (<https://www.tuzzit.com/fr/canevas>).

Des cadres de réflexion et d'analyse

Les canevas nous posent des questions. Ils sont souvent découpés en cases, chaque case adressant une partie de la problématique, l'ensemble des cases en couvrant la totalité. Qui plus est, les cases sont reliées entre-elles par des liens fonctionnels qu'il conviendra d'identifier et de valoriser. C'est d'ailleurs l'un des principaux bénéfices du recours à ces canevas, ils nous amènent à envisager un sujet dans sa totalité, alors que les réflexions non cadrées se caractérisent plutôt par des périmètres limités par les habitudes.

Chaque case suscite donc une série de questions, auxquelles on tente de répondre. Contrairement aux cas classiques d'utilisation des canevas, qui poursuivent une volonté de décrire une situation future, dans notre contexte, l'objectif de l'utilisation des canevas dans un contexte d'intelligence stratégique est souvent de décrire et comprendre une situation existante que l'on peut observer. Puisque le sujet de l'analyse n'est globalement connu que de l'extérieur, on va devoir recourir à des sources extérieures pour nous alimenter en informations et connaissances.

Dans le premier cas, utilisation de ces outils pour projeter une situation future, on capitalise sur quelques éléments forts du projet ou de l'organisation et on essaie de *connecter les points* avec des idées ou des projets à valider, le plus souvent par des informations de terrains (phases de tests). Dans le deuxième cas, celui de l'IE, l'observation d'une situation existante, il convient d'identifier un maximum

d'informations et de s'assurer de la cohérence de l'ensemble.

C'est ici que la mise en scène de l'information prend son sens. Dans un cas comme dans l'autre, il faut établir et vérifier les liens de dépendances entre les éléments (les idées qui sont indiquées dans chacune des cases). Il est en effet important de comprendre que les canevas décrivent des systèmes complexes et intégrés. Chaque case est en relation fonctionnelle avec une ou plusieurs autres et toute modification, peu importe son importance, a un impact sur l'ensemble. Ainsi, dans un BMC (Business Model Canvas), si on imagine une politique de relation de proximité avec les clients (relation clients) sur les réseaux sociaux (canal) pour rendre l'expérience utilisateur agréable (proposition de valeur), il convient d'assurer la gestion des comptes en ligne (activité) par un collaborateur (ressource) ou un sous-traitant (partenaire clé), ce qui engendre des coûts. En l'absence d'un de ces éléments, c'est toute la chaîne qui est bancable et qu'il faut revoir. Dans la foulée, il faudra aussi s'assurer que la quantité de ressources disponibles est bien en ligne avec le volume des activités envisagés et leurs coûts et que les revenus envisagés seront également au niveau.

Tout l'art de l'exercice réside dans la capacité à décrire un scénario le plus proche possible de la réalité alors qu'on ne dispose souvent que d'une vision partielle de la réalité. S'il est vrai que toute carence d'informations a forcément un impact sur la qualité de l'analyse, elle ne doit pas être considérée comme rédhibitoire. Quelque soit notre niveau d'information, les exercices de mise en scène de l'information disponible apportent leurs lots d'informations et de conclusions. A défaut de parvenir à ébaucher précisément le mode de fonctionnement de l'organisation étudiée, des hypothèses à tester ou des pistes

de recherches d'informations sont aussi des résultats qu'il ne faut pas négliger ou snober.

Certaines activités humaines peuvent venir à notre secours, comme la palabre, *assemblée réunissant des membres d'une communauté et où s'échangent des informations et se prennent des décisions* (<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/palabre/57304>). Cet exercice va effectivement donner l'occasion à chacun des participants de (ré)activer ses informations et connaissances tacites pour les mettre à la disposition de la communauté (partage) ce qui va permettre d'enrichir le contenu du canevas et d'inférer des éléments de compréhension et de justifier des décisions. J'invite les sceptiques à s'essayer au jeu des Loups-garoux de Thiercelieux (https://fr.wikipedia.org/wiki/Les_Loups-garoux_de_Thiercelieux) jeu de palabre dans lequel une communauté, à partir d'un petit nombre d'informations secrètes, doit identifier et supprimer les intrus (les loups-garoux) qu'elle héberge et qui rêvent de sa perte.

Un bénéfice subsidiaire: action de gestion de la connaissance

Rapidement, cette pratique d'analyse et de mise en scène sur base de canevas, met en évidence un bénéfice subsidiaire, mais par pour autant secondaire. Dans de nombreuses organisations, les difficultés de collecte et de partage des informations sur la concurrence, d'autres parties prenantes ou le marché, sont évidentes et régulièrement identifiées comme majeures. Malgré la mise en place de procédures et d'outils (informatiques), les collaborateurs ne transmettent pas leurs savoirs. Il est vrai que les demandes qui leur

sont adressées, du genre "vous qui savez beaucoup de choses qui pourraient être utiles à l'organisation, pourriez-vous les mettre à disposition dans...?", ne déclenchent aucun enthousiasme et n'incitent guère au partage. Elles restent particulièrement vagues (quelles informations?, utiles pour qui?, pour quoi? sous quelle forme? que va-t-on en faire?, quel temps dois-je ou suis-je autorisé à y consacrer? quel est bénéfice ou reconnaissance vais-je en tirer?...) et peu opérationnelles.



On ne peut, toutefois, blâmer tous ces collègues qui ne partagent pas leurs informations dans ces conditions. Diverses expériences montrent, en effet, que lorsque les demandes qui leur sont formulées sont plus précises, et que le partage n'affecte pas trop leurs activités, ils sont souvent bien disposés à la communication. Aborder un collègue dans ces dispositions, avec de l'information mise en scène dans un canevas, va dans ce sens et le mettra dans de bonnes dispositions. Il partagera alors plus volontiers son information tacite.

1.2.4 Retours d'expérience

Au titre de retours d'expérience, je peux citer deux situations différentes, tous les deux dans le cadre de PME industrielles.

Dans le premier cas, il s'agissait de réaliser l'analyse concurrentielle d'un concurrent majeur. Comme ancienne filiale du groupe, ce concurrent n'était pas inconnu du responsable IE en charge du travail. Il disposait d'un volume considérable de documents (informations explicites) qu'il avait déjà largement parcourus et manipulés. Il bénéficiait donc aussi d'une bonne connaissance tacite du concurrent. Toutefois, il éprouvait quelques difficultés à synthétiser et analyser toutes ces informations disponibles.

L'exercice a consisté, en première démarche, en la concentration des informations disponibles sous la forme d'une carte mentale, dont les premiers bénéfices ont été de concentrer de nombreuses informations et de regrouper celles plus en ligne avec le sujet du travail. Il s'agissait aussi de s'affranchir des documents. Dans un deuxième temps, on s'est attaché à la description du modèle d'affaires du concurrent, sur base du Business Model Canvas. Cet exercice de visualisation et de mise en scène a permis de mettre en évidence des relations entre les informations. Cette approche a modifié (amélioré) la perception et la compréhension du modèle d'affaires. A l'issue de l'exercice, le responsable IS de l'analyse comprenait beaucoup mieux les décisions et les actions de son concurrent, et pouvait les expliquer. Il disposait en outre d'un excellent outil pour présenter ses conclusions à son comité de direction. Tout ceci en moins d'une journée.

Il s'est aussi rendu compte qu'il avait en main un outil formidable pour aller à la rencontre

de ses collègues. Disposant d'informations relatives au concurrent, il pouvait maintenant utiliser le business modèle visuel comme base de discussion et de partage et ainsi obtenir rapidement des informations qui n'étaient jamais remontées par ailleurs.

En conclusion de cet exercice, il a constaté que:

- il avait consacré considérablement moins de temps à l'analyse que ce qui était habituellement consacré pour des travaux similaires, pour de meilleures analyses et conclusions
- il pouvait maintenant envisager d'analyser d'autres concurrents et ainsi avoir un plus grand impact sur les décisions stratégiques
- il se sentait plus à l'aise pour demander des renforts dans son équipe...

Dans le deuxième cas, il s'agissait d'essayer de comprendre les motivations de certains investissements et efforts réalisés par un concurrent sur son marché domestique. L'analyse initiale laissait croire à une simple stratégie de conquête d'un marché spécifique.

L'exercice a commencé par un inventaire (carte mentale) des informations explicites disponibles (document et internet), et a failli tourner court lorsqu'on s'est rendu compte qu'elles étaient moins nombreuses que les doigts d'une main. On les a quand même positionnées sur un BMC. Il s'en est suivi une discussion pour essayer de comprendre la situation et d'imaginer les éléments manquants sur le modèle d'affaires. Cette discussion a été alimentée par les informations tacites détenues par le responsable IS qui, au fur et à mesure où elles remontaient à la surface, enrichissaient le canevas. En deux heures de travail, la perception de la stratégie du concurrent a

sérieusement évolué. Il semble plus probable que le concurrent s'est engagé dans une action de lobby de grande envergure au niveau européen pour valoriser des déchets et ainsi réserver les produits nobles extraits du sol pour des usages à hautes marges. On comprend aisément que l'attitude de la direction de l'entreprise sera considérablement influencée par ce nouveau point de vue.

1.3 Conclusion

On peut retirer de ceci que, dans une démarche d'intelligence stratégique, s'agissant de donner de la valeur aux informations que l'on détient (ou que l'on pourrait détenir), ce n'est pas tant la quantité d'information explicite que notre capacité à mobiliser l'information tacite qui importe. Cette mobilisation passe par l'animation d'interactions entre personnes soutenue par des outils de visualisation, de contextualisation et de mise en scène de l'information.

Dans l'environnement des PME, qui est inévitablement frugal, cela a pour conséquences que le point de départ d'une démarche d'IE ne devrait pas être la veille. Il s'agit plutôt de réfléchir sur l'information que l'on souhaite obtenir et les outils de mise en scène qui pourraient contribuer à l'émergence de cette information. A partir de là, des techniques d'animation bien appliquées vont permettre d'aller activer, voire exciter, les informations et connaissances tacites déjà présentes dans l'organisation. Et s'il apparaît des carences en informations telles que l'analyse n'atteint pas le niveau de qualité/certitude espéré, il est alors toujours temps d'envisager des actions spécifiques de collectes de nouvelles informations.