

De quelle information avez-vous besoin pour transformer vos objectifs et votre stratégie en succès ?

19 juin 2020, 02:00

Bas Rottier

Comment responsabiliser tous les niveaux de l'entreprise pour que chacun puisse s'appropriier les enjeux et participer à la collecte d'informations stratégiques utiles à une prise de décision pertinente ?

Chacun sait que l'information et la connaissance sont aujourd'hui des enjeux clés pour une entreprise. Elles sont à la base de la prise de décision stratégique. Mais la collecte, la création et la gestion de ces informations ne sont pas si faciles, d'autant que beaucoup de connaissances utiles sont déjà dans l'entreprise alors que personne ne sait très bien comment les retrouver et les valoriser.

La mise sur pied d'un système de knowledge management est d'autant plus ardue que si les coûts sont directement mesurables, le ROI est difficile à quantifier.

Pierre-yves Debligny, Business Shaker à la SPI (l'agence de développement économique pour la province de Liège), a récemment présenté son point de vue sur ces questions ([webinar Le Point du Liège Science Park](#) - 29.05.20), point de vue élaboré au cours de 10 ans d'accompagnement des entreprises : comment rassembler les connaissances, leur donner du sens, les construire et les faire contribuer aux processus de prise de décisions stratégiques ? Comment activer les informations tacites détenues par le personnel de l'entreprise ?

L'information est capitale pour adapter sa stratégie aux circonstances, contourner les menaces, saisir les opportunités. Mais elle est incertaine et polluée par des sources dont il n'est pas aisé de vérifier la fiabilité. Elle est aussi non structurée et éparpillée entre les différentes fonctions de l'entreprise, les collaborateurs et les partenaires.

Trois constatations fondent toute la réflexion sur l'information stratégique :

- L'information n'a pas de valeur, elle a un **coût**. La valeur vient de l'usage qu'on en fait. Elle ne devient stratégique que si elle sert à la stratégie. Et donc c'est sur celle-ci qu'il faut se focaliser plutôt que sur la recherche d'infos.
- Un tas de briques n'a jamais fait une maison : c'est en **agencant** ces briques qu'on bâtit un immeuble - ou une salle de sport ou une église ou une étable, soit beaucoup de possibles différents.
- Il faut donc se centrer sur la définition de la **stratégie** et se poser la question : de quelle information a-t-on besoin pour réduire l'incertitude et aider à la prise de décision qui fera de la

stratégie un succès.

Et pour être efficace, trois points à retenir :

- Il y a une grande différence entre l'information intéressante, celle qui retient l'attention, qui captive l'esprit et l'information **utile**, celle qui permet de prendre une décision. Devenir efficace, ce n'est pas chercher de l'information intéressante, c'est trouver de l'information utile.
- Pour être efficace, ce n'est pas tellement la source qu'il est nécessaire de **qualifier**, mais bien l'information, afin de pouvoir l'utiliser pour ce qu'elle est.

Qualifier l'info, c'est :

- préciser s'il s'agit d'un fait (avéré, non contestable et donc correct), d'une opinion, d'une analyse, d'une rumeur, de la propagande..., s'il s'agit d'une info objective ou subjective.
- dater l'info qui peut prendre un autre sens en fonction de la période où elle apparaît et juger de sa pertinence.
- fournir un contexte, qui peut changer complètement la manière de comprendre l'info.

Pour être transmise efficacement, l'information doit être mise en scène, doit être racontée (storytelling). Il s'agit plus de saisir ce qu'il y a derrière l'info que de décrire celle-ci, de même que quand on 'raconte' un tableau de maître, on ne se contente pas de faire la nomenclature des éléments peints.

L'information utile au service de la stratégie est de trois types :

- Les **connaissances** : ce que l'on sait, pour l'avoir appris : elles sont tacites et sont issues de l'expérience
- Les **intuitions** : implicites, elles se dévoilent au fur et à mesure du processus d'étude de l'info
- Les **documents** : ils sont explicites et sont constitués de la mise à plat des analyses, des synthèses etc.

Ces trois groupes sont interconnectés et au fur et à mesure de la progression de l'étude d'une problématique, ils s'enrichissent mutuellement pour former les éléments d'une prise de décision.

Les documents ne sont que les supports physiques de l'information. C'est toujours celle-ci qui intéresse : il faut se déconnecter des documents. Une info peut être portée par plusieurs documents et un document comporte souvent plusieurs infos. Mais quand une info a été trouvée dans un document et qualifiée, poursuivre la recherche de la même information dans d'autres documents est une perte de temps.

S'il est facile de stocker des documents, que ce soit sous format papier ou numérique, il peut être plus complexe de retrouver les informations qu'ils portent. Il vaut donc mieux stocker les informations.

Parmi les outils disponibles pour ce faire, on peut citer les **cartes mentales** (Mindmap ou autres) qui permettent de centraliser des infos de provenances différentes, de créer une vue de synthèse, d'accroître les connaissances et de faciliter les intuitions.

Quelles sont les responsabilités des uns et des autres dans cette nouvelle façon de traiter l'information ?

- le **décideur** : exprime ses besoins en fonction des décisions à prendre. Si les questions sont floues, on collectera beaucoup d'informations intéressantes mais pas nécessairement utiles

(infobésité!)

- les **informateurs** : leur rôle n'est pas de chercher tout à tout moment, mais seulement en fonction du besoin par rapport aux décisions à prendre. Leur responsabilité est de ne pas véhiculer des infos inadéquates.

Un autre outil, non technologique, pour activer les informations tacites détenues par le personnel de l'entreprise et le faire contribuer aux prises de décisions, c'est l'exercice des '**canevas**' (Business Model Canvas ou autres) ou la '**carte d'empathie**'.

L'idée est de se réunir autour de 'l'arbre à palabres', pour faire remonter, mettre en scène et discuter les informations existantes, pour verbaliser des connaissances tacites qui n'ont pas été mises sur la table au départ et générer des intuitions grâce à une posture de partage et de dialogue.

Faire réagir des personnes en groupe, pour bien comprendre l'environnement et mettre le doigt sur ce qui est utile pour prendre une décision nécessite parfois le support d'un animateur extérieur expérimenté.

Sources

- <https://www.youtube.com>
- <http://blog.euresis.com>

Auteurs



Bas Rottier