

Créer un Club Intelligence économique

Vous prendrez bien un café ?

par Patrick Cansell

Dans la majorité des entreprises françaises, même les plus florissantes, les managers n'ont pas toujours pleinement intégré le partage de l'information et le knowledge management. Un certain cloisonnement organisationnel et culturel perdure. Pourtant, il reste des voies pour générer et capitaliser les flux d'informations à haute valeur ajoutée que sont les connaissances et expertises, détenues pas ceux que l'on appelle les "porteurs de savoirs". Parmi ces voies possibles, il y a le "club intelligence économique", qui permet de passer de la connaissance individuelle et immatérielle, à la connaissance numérique et collective.



Patrick Cansell est Responsable Information Stratégique chez Giat Industries, le portail qu'il a aminé porte le nom de GINet.

Le meilleur instrument d'intelligence économique, c'est la machine à café...

Par sa convivialité et son côté informel, la machine à café est une excellente "plate-forme d'échange". Son principal avantage réside dans le simple fait qu'elle est une sorte de zone franche, en marge de la routine professionnelle, de ses règles hiérarchiques et fonctionnelles, de ses réalités organisationnelles. Lieu d'échange, la machine à café est un lieu de discussion : événements et rumeurs, évidemment, commentaires sur la vie du service, commentaires sur des affaires en cours... La petite cigarette, la plaisanterie du boss, l'instant de détente, l'invitation d'un tel ou d'un autre...

La machine à café est aussi un espace de liberté qui semble réaliser ici ce que nombre de responsables IE s'évertuent à créer dans le cadre de leur démarche : un climat de confiance. Certes éphémère, le petit groupe qui se constitue autour de ce véritable "totem" est par nature une communauté d'intérêt, parfois totalement transverse lorsque plusieurs départements cohabitent.

Les sujets abordés quittent alors naturellement le cadre du travail de chaque entité pour devenir plus ouverts sur les autres services, voire l'environnement général de l'entreprise. Plus qu'un moment d'échange d'informations, la machine à café permet d'échanger des idées, de mettre en perspectives faits et opinions, points de vue et analyses. Et cela d'autant plus facilement qu'il n'y a pas de formalisme, ce qui est propice à la décontraction et donc à la mise en confiance. Les membres de la "communauté" se croisent, parlent, rencontrent de nouvelles têtes voire dans certains cas des personnes de passage.⁽¹⁾

L'équipe GINet



Les vraies vertus du café...

C'est une démarche " ouverte " par essence. Ce syndrome de la machine à café est certes vertueux, mais pose problème dès qu'il s'agit de capitaliser les informations pertinentes qui pourraient s'y échanger : temps d'échange très faible, information très volatile et non structurée, échanges aléatoires, thématiques capricieuses...

Il importe donc de structurer ce phénomène. Comme il n'est guère envisageable de transformer l'instant "machine à café " lui-même pour le rendre exploitable (enregistrement, prise de note !), il importe de reproduire les conditions créées dans un contexte plus propice à l'exploitation des informations échangées.

... chez Giat Industries

C'est le challenge relevé au sein de la direction commerciale de Giat Industries depuis le début de l'année 2002. L'objectif était double : capitaliser les informations échangées dans de cadre informel et convivial type "machine à café " et canaliser les discussions sur un thème, une problématique. C'est dans ce cadre qu'a été créé le " club IE ", club ouvert à chacun des utilisateurs de la plate-forme de partage de connaissance en ligne sur l'intranet, dédié au marché (clients, concurrents, produits, marchés...). Ce public large (plus d'une centaine de personnes) fournit notre panel de compétences et d'expertises.

Chaque semaine, généralement le vendredi , nous nous réunissons sur un thème d'actualité."Nous" c'est-à-dire l'équipe Information Stratégique, des invités sélectionnés (personnes susceptibles de disposer d'éléments à valeur ajoutée du fait de leurs fonctions, de leur passé au sein de l'entreprise) et personnes souhaitant participer du fait de leurs missions ou centres d'intérêts).

Un Open Bar expérimental

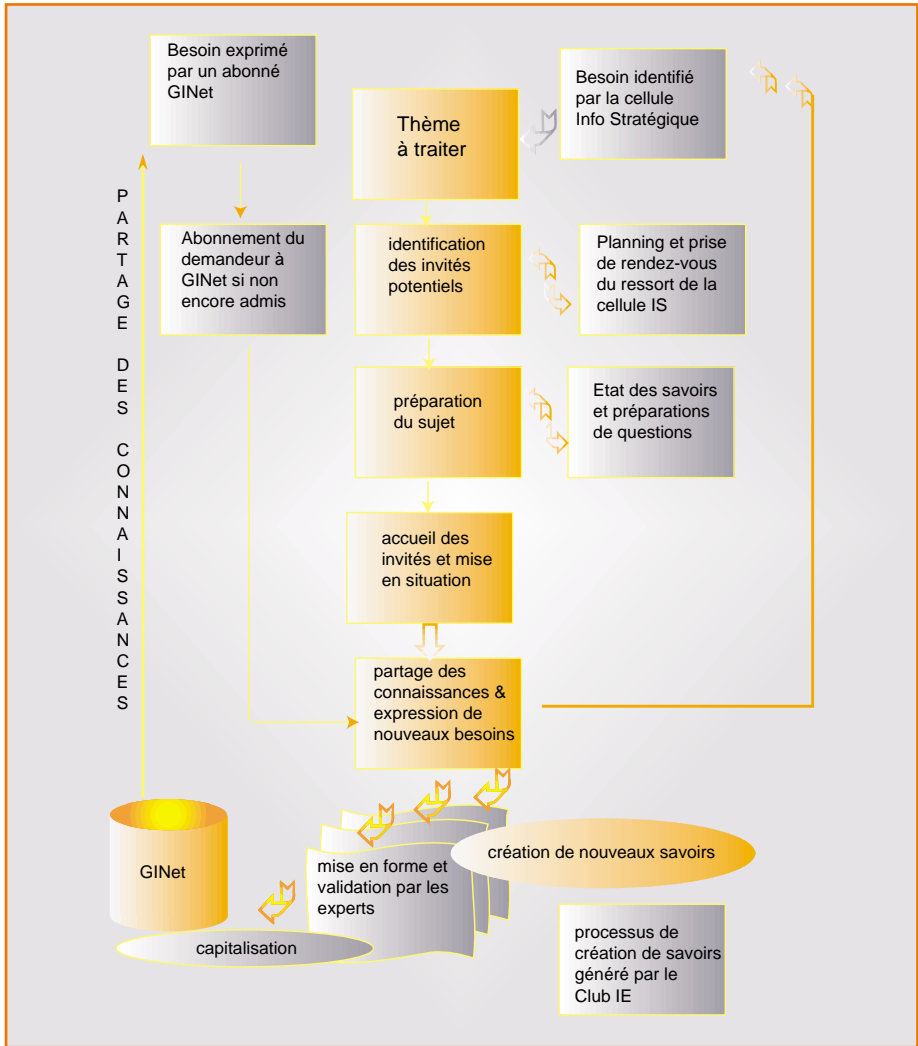
D'un point de vue logistique, un de nos bureaux a été aménagé pour accueillir ce "club ", puisque ce sont cinq à huit personnes qui se réunissent ainsi deux fois par mois. Des fauteuils ont été ajoutés, les bureaux réorientés, et surtout une petite machine à café a été installée.

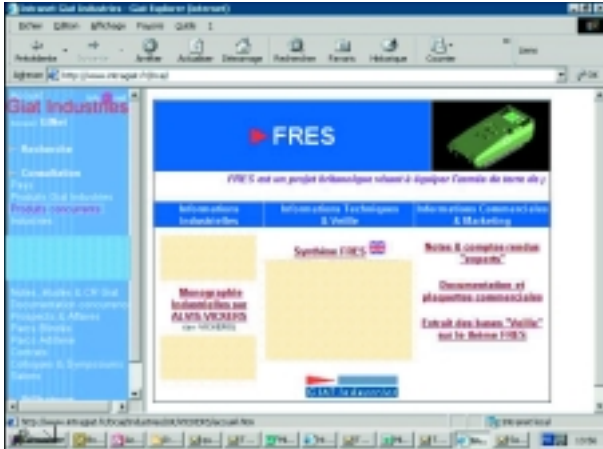
Détail à préciser : ces réunions sont "open bar" : café, thé, petits gâteaux et parfois, punch maison ou apéritif, ce qui est toutefois contraire aux règles de l'entreprise, mais nous nous devons de ne pas freiner la spontanéité de nos "invités "!. Exception culturelle, le verre de Gin Tonic et le Muscat contribuent, par le décalage créé avec l'atmosphère professionnelle, à la participation des invités au transfert de savoirs : inter pocula silent negotia .

Notons enfin que la présence de jeunes éléments (stagiaires et analystes) a suscité une réaction paternaliste de la part de certains invités, propice à ce transfert d'expertise. Le fait, enfin, que nous ne répondons pas à une consigne hiérarchique et que notre action se situe en marge des pratiques traditionnelles et politiquement correctes de l'entreprise, a généré une réelle implication des invités, qui participent d'autant plus activement parce qu'ils le souhaitent et non parce qu'ils le doivent.

Derrière ce côté convivial et bon enfant, indispensable à la mise en confiance de personnels peu habitués à être interviewés ou à côtoyer de cette manière des collègues d'autres entités pendant un laps de temps relativement long (jusqu'à plus de deux heures, parfois), nous avons mis en place une procédure simple.

(1) On fera le parallèle avec les cercles professionnels qui se forment dans les pubs britanniques, les clubs de sport des grandes entreprises, les réseaux divers qui se multiplient au sein des entreprises comme dans celui de cercles socio-économiques non systématiquement professionnels ". La machine à café est décrite ici comme un " totem " car elle sert de point de ralliement, de repère à la communauté, au même titre que tout autre lieu social ou spirituel, mais à l'échelle du service, du département...





Le portail GINet

...Ce n'est ni du reporting, ni du debriefing mais bel et bien un croisement d'expertise et de connaissance...

L'art et la manière

Le thème est cadré une première fois par l'animateur de la séance, soit le responsable Intelligence Stratégique, soit la personne à l'initiative du choix du thème. Deux personnes saisissent sur les deux ordinateurs présents l'ensemble des propos échangés, les questions et leurs réponses. Les questions auxquelles les personnes présentes ne pourraient répondre sont ajoutées à notre Plan de Renseignement.

Lorsque les invités sont à cours de questions ou semblent avoir fait le tour de la problématique, les stagiaires IE du pôle Information Stratégique présents "jouent les naïfs" en soulevant des hypothèses, posant des questions parfois surprenantes mais dont l'intérêt est réel car elles permettent souvent aux invités de se poser eux-mêmes des questions incongrues ou inhabituelles, de se rendre compte des limites de leur savoir individuel, d'identifier des "zones d'ombre" et parfois, de découvrir chez

d'autres les réponses à des problèmes qu'ils auraient pu croire insolubles.

Changement d'état Du volatile au solide

À l'issue des discussions, les notes prises servent de base à la rédaction d'un compte rendu qui est mis en ligne sur la plate-forme de partage de connaissance, à la fois dans la rubrique "Club IE" et dans l'interface dédiée au sujet principal traité (produit, client, concurrent...).

Lorsque des questions lourdes, impliquant des travaux de recherche poussés, ont été posées lors de la rencontre du club, nous réalisons une seconde rencontre afin de présenter les éléments trouvés (renseignement économique) et refaire un point de situation, car il s'agit souvent d'affaires importantes.

Une info vivante

L'atmosphère détendue et le fait que personne ne soit là pour "contrôler" ou "juger" les intervenants, permettent la mise en confiance. Les éléments apportés vont ainsi beaucoup plus loin que ce qui est habituellement dit en réunion de travail classique, allant même jusqu'à la critique de l'approche de l'entreprise sur tel ou tel cas, sur une remise en question individuelle ou collective.

Ce n'est dit du reporting, ni du debriefing mais bel et bien un croisement d'expertise et de connaissance en vue d'améliorer la connaissance collective sur un thème ou une affaire, et donc d'optimiser l'action à mener. Au point

que certains intervenants utilisèrent certains éléments des comptes réalisés dans le cadre de leurs propres reporting ultérieurs.

Effets collatéraux positifs

Effet collatéral non négligeable, les invités apparaissent beaucoup plus coopératifs avec l'équipe Information Stratégique après avoir expérimenté le "club IE" et sont beaucoup plus sensibles à notre démarche. En effet, outre le côté agréable du "break" généré, la mise en valeur des connaissances et expertises individuelles des invités, les synthèses publiées dans la foulée et la prise en compte des besoins exprimés révèlent le retour sur investissement immédiat du temps consacré à l'Intelligence Economique, tant sur le plan de la reconnaissance générée à coût zéro que – axe prioritaire – sur celui de l'acquisition de nouveaux savoirs. Sous ses airs informels et l'aspect convivial qui se dégage de ce Club IE, vu de l'extérieur, c'est une véritable industrie du partage de connaissance et de la création de savoir qui a été créée.

Avec un thème abordé environ deux fois par mois, ce seront au final plus de vingt sujets stratégiques qui pourront être traités chaque année, et sur lesquels de l'information à très haute valeur ajoutée aura été capitalisée. Sans parler de l'orientation des travaux du pôle Information Stratégique permise par ces séances régulières. Par ce biais, les travaux menés sont non seulement replacés d'emblée dans un réel contexte opérationnel, mais également de la manière la plus précise possible.

Patrick CANSELL

*Responsable Information Stratégique
Giat Industries*