

IES 2012

ACCOMPAGNEMENT DE PME EN INTELLIGENCE STRATÉGIQUE, RETOUR D'EXPÉRIENCE.

11ème Forum Européen IES 2012

LILLE, France / 10 - 12 octobre 2012

Pierre-yves Debliquy - pierreyves.debliquy@spi.be

Sandrine Barre - sandrine.barre@spi.be

SPI Agence de développement pour la province de Liège

Rue du Vertbois 13 - 4000 Liège - Belgique

intervention IES-2012-71_P

1 LE CONTEXTE

Nous sommes conseillers en Intelligence stratégique pour la SPI (<http://www.spi.be>). La SPI est l'agence de développement de la province de Liège (Belgique, Wallonie) et à ce titre oeuvre au développement territorial de la province. Elle a pour mission d'amener emplois et valeur ajoutée sur le territoire, en remplissant deux objectifs: la mise en oeuvre d'infrastructures à caractère public et l'accompagnement d'entreprises. Dans ce cadre, la SPI s'est engagée comme opérateur du dispositif d'Intelligence stratégique mis en place par l'AS-e (Agence de Stimulation Economique – <http://www.as-e.be>) suite au Plan Marshall décrété par le Gouvernement Wallon. Ces actions sont cofinancées par le FEDER et la Région Wallonne.

Le Dispositif d'Intelligence stratégique (IS), pensé à l'échelle wallonne, se décline en 3 axes :

- Sensibiliser, former et accompagner les entreprises aux mécanismes de l'Intelligence stratégique (bonnes pratiques et outils);
- Structurer les outils et les méthodologies afin de les appliquer en entreprise;
- Valoriser, promouvoir et diffuser un savoir-faire professionnel adapté aux besoins concrets des PME de Wallonie.

Les actions menées par la SPI couvrent les aspects de:

- la vulgarisation du concept d'Intelligence stratégique auprès des entreprises, pour les rendre familières avec le vocabulaire et les intéresser aux bénéfices que l'IS peut



leur apporter;

- le développement d'un programme de cycles d'ateliers collectifs permettant de balayer les grandes thématiques de l'intelligence stratégique:
 - Détecter de nouvelles opportunités;
 - Implémenter un processus de veille;
 - Comprendre les impacts de l'influence et du lobbying;
 - Anticiper sur ses concurrents;
 - Maîtriser les recherches sur le web;
 - Gérer les risques de l'information sensible;
 - Protéger son savoir-faire.
- l'organisation de ces cycles d'ateliers destinés à donner aux chefs d'entreprises des premiers outils et connaissances leur permettant de définir et mettre en oeuvre des premières actions d'intelligence stratégique dans leurs organisations;
- la réalisation d'un Test participatif en Intelligence stratégique (TPIS) pour évaluer les pratiques IS actuelles de l'entreprise;
- la rédaction d'un diagnostic IS en prolongation du TPIS qui identifie des domaines d'opportunité pour la mise en place de pratiques d'Intelligence stratégique et dans lequel sont formulés des conseils et des recommandations d'évolution;
- un débriefing et un accompagnement post-TPIS pour aider l'entrepreneur à choisir parmi les conseils et les recommandations ceux qu'il mettra en oeuvre.

Les entreprises que nous avons accompagnées sont naturellement liégeoises et, dans leur grande majorité, de petite taille. Typiquement, elles occupent moins de 10 personnes. Elles sont actives dans des secteurs d'activités assez variés, allant de la

vente en ligne de chocolats à la gestion de carrières de pierre en passant par le design et les services aux entreprises. Le travail que nous faisons avec elles consiste en une rencontre/discussion d'une demi-journée avec le dirigeant de l'entreprise. Cette rencontre aura au préalable été préparée par la réalisation d'un profil d'entreprise alimenté par les échanges à l'occasion des ateliers et des recherches sur le Web et sert à orienter les débats. Un rapport est ensuite rédigé, qui mentionnera les principales réflexions nées de la rencontre avec le chef d'entreprise et nourries par l'utilisation d'outils de management et consolidées par des nouvelles recherches et exemples tirés du Web.

L'objet de cette communication est de faire le bilan de plus d'une cinquantaine d'accompagnements d'entreprise que nous avons réalisés dans ce cadre. Nous l'avons établi en analysant ces prestations avec une orientation humaine et opérationnelle.

2 RETOURS D'EXPÉRIENCE

2.1 Considérations préliminaires

Les accompagnements d'entreprise que nous menons présentent des similitudes avec ce que pourrait être la mission d'un consultant (commercial), mais aussi des différences qui en font un exercice un peu particulier.

Parce qu'ils ont déjà bénéficié de séances de sensibilisation et, surtout, d'une série d'ateliers formateurs, les chefs d'entreprise nous attendent, non seulement avec une certaine impatience mais aussi avec de grands espoirs. Espoirs que malheureusement nous ne pouvons pas toujours rencontrer en raison des spécificités de notre cadre d'intervention. Nous sommes là pour insuffler une dynamique dans le chef des patrons et de leurs équipes et avoir un impact macro économique à l'échelle du territoire de la



province. Nous ne sommes là ni pour réaliser des prestations techniques, ni pour nous substituer aux autres acteurs du marché.

Notre action doit donc être démonstratrice de ce qu'il est possible de faire et donner l'envie de continuer avec des partenaires privés. Cette situation explique pourquoi nous ne disposons que de quelques jours à consacrer à chaque entreprise qui ne nous laissent guère qu'une demi-journée d'entretien avec le chef d'entreprise et une vingtaine d'heures pour nos réflexions et la rédaction de notre rapport. Notre intervention se termine par une réunion de débriefing (remise commentée du rapport) et une autre de suivi quelques temps plus tard.

Dans ce timing serré, nous devons identifier des actions spécifiques à l'intelligence stratégique qui pourraient/devraient être menées par le chef d'entreprise en soutien de sa stratégie. Ce qui signifie que nous devons commencer par identifier, reformuler et renforcer cette stratégie (qui souvent n'est pas clairement formulée) sans toutefois réaliser un audit général. Notre analyse se reposera sur l'entretien que nous aurons eu dans l'entreprise avec son dirigeant, mais aussi les échanges et la confiance que nous aurons eus l'occasion de construire durant les phases précédentes du dispositif et les informations que nous pourrons glaner par ailleurs (Web...). Notre analyse sera enrichie de constats, remarques et autres conseils que nous soumettrons à l'appréciation du chef d'entreprise. Nous avons bien conscience que nombre de ceux-ci auront déjà été formulés au chef d'entreprise, mais à l'instar d'un David Ogilvy, star de la publicité, qui avertissait ses clients que 50% du budget qu'il leur proposait était inutile, mais qu'il ne savait pas lesquels il nous est impossible d'éviter certaines redites... Le tri et la sélection des actions à mettre en oeuvre seront alors de l'entière responsabilité du chef d'entreprise.

2.1.1 Nos outils de diagnostic

Nos analyses se basent, bien sûr, sur nos expériences, notre connaissance du monde de l'entreprise et notre maîtrise des concepts d'Intelligence stratégique. Mais nous ne pouvons pas tabler sur le fait que les chefs d'entreprise puissent activer le même cocktail d'expériences et de connaissances théoriques. C'est pourquoi nous nous efforçons de construire nos réflexions et analyses sur base d'outils de management standards et faciles à mettre en oeuvre et à transmettre. Ces outils de management présentent comme grande qualité utile à notre démarche d'inviter analystes et chefs d'entreprise à se poser des bonnes questions. Ils amènent également clarté et structuration aux pistes de réflexion que nous proposons aux patrons de PME.

Parmi ceux-ci, nous en choisissons généralement deux ou trois en fonction des situations rencontrées:

- les facteurs clés de succès et les facteurs critiques d'échec
- la méthode PESTEL
- les 5 forces de Porter
- la chaîne de valeurs de Porter
- la Stratégie Océan Bleu
- les 6 angles de la concurrence
- l'analyse SWOT
- le Business Model Canvas

Les facteurs clés de succès et les facteurs critiques d'échec

A l'instar des sportifs qui deviennent champions en renforçant leurs forces et en surveillant leurs faiblesses, sans trop y consacrer du temps, les entreprises qui poursuivent le succès et l'excellence se doivent de travailler leurs avantages concurrentiels forts et faire en sorte que leur talon d'Achille ne leur joue pas de mauvais



tour. De plus, la limitation des ressources propres à toutes les activités économiques fait que les entreprises ne peuvent se lancer dans des projets d'Intelligence stratégique tous azimuts. Elles doivent impérativement se concentrer sur les sujets les plus importants.

On essaie donc d'identifier, chez nos interlocuteurs, les sujets d'intérêts stratégiques. Habituellement, ceux-ci se trouvent parmi:

- *les facteurs clés de succès* de l'entreprise, qui sont les facteurs qui expliquent pourquoi l'entreprise est et restera un succès; en d'autres termes, ce sont les principaux avantages compétitifs;
- *les facteurs critiques d'échec*, qui sont les facteurs ou les événements qui, s'ils se produisaient, pourraient mener l'entreprise à sa perte.

Il est important de noter que ces facteurs, tant de succès que d'échec, sont propres à l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs, sa culture... Ainsi, une entreprise peut construire son succès sur sa connaissance du marché, une autre, du même secteur) sur sa capacité à gérer les aspects logistiques de son activité et une autre encore sur l'enthousiasme de son dirigeant.

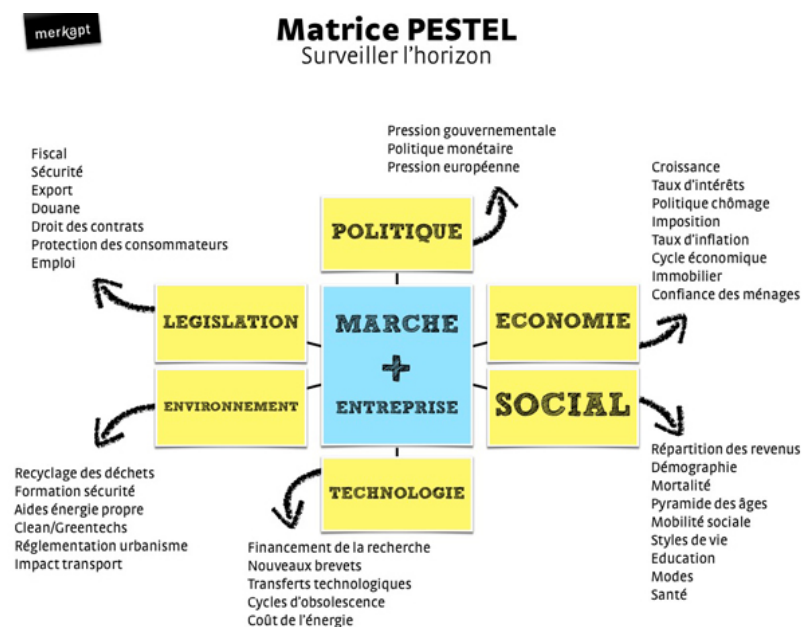
La méthode PESTEL

L'analyse PESTEL nous donne une vue d'ensemble sur le macro environnement de l'entreprise et nous permet d'identifier les variables pivots permettant d'appréhender les scénarios d'évolution probables dudit environnement.

L'analyse PESTEL repose sur l'analyse de 6 catégories d'influences: environnementales, politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales.

Chaque dimension est analysée et fait l'objet d'interprétation.

En déployant cette méthode avec le chef d'entreprise, il est aisé de dessiner les contours des dispositifs de veilles, de protection et de lobbying à mettre en place de manière prioritaire. En prenant conscience du rôle que peut à jouer une analyse prospective de son environnement, le patron de PME est plus enclin à se saisir des outils de veille. Il en va de même pour les actions d'influence qu'il pourra réaliser afin de sécuriser son activité.



Source: <http://www.merkapt.com>

Les 5 forces de Porter

Après avoir étudié le macro environnement de l'entreprise, nous nous attachons à analyser les différents types d'acteurs susceptibles d'influencer et d'attaquer les positions de l'entreprise.

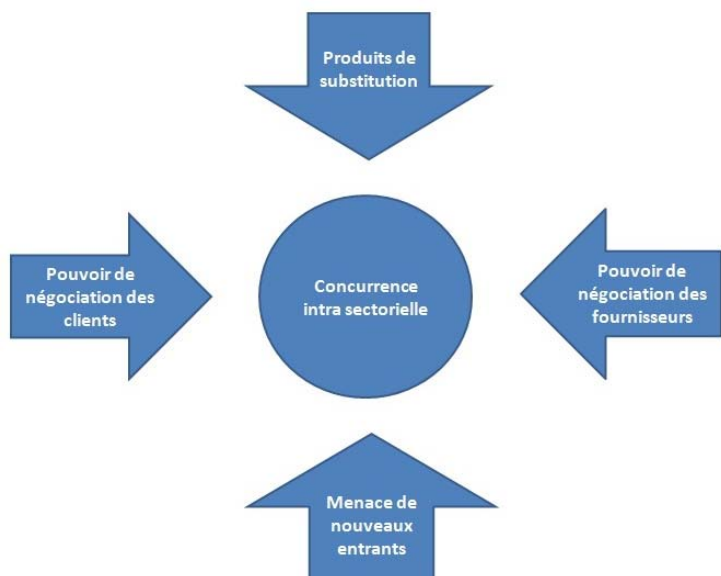
La notion de concurrence est intrinsèquement liée à la stratégie.

Les 5 forces de Porter nous donnent un excellent cadre d'analyse, surtout pour de nombreux chefs d'entreprise



qui ont tendance à porter toute leur attention sur la surveillance des concurrents directs en oubliant de prendre en compte la menace que peuvent représenter les entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des acheteurs, les produits de substitution ainsi que le rôle des pouvoirs publics.

Cette étape d'analyse constitue également une opportunité d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement de l'entreprise, de prendre conscience des menaces pesant sur la structure, et ainsi de démontrer tout l'intérêt pour le patron de PME de se doter notamment d'outils d'intelligence stratégique, voire d'outils de prospective.

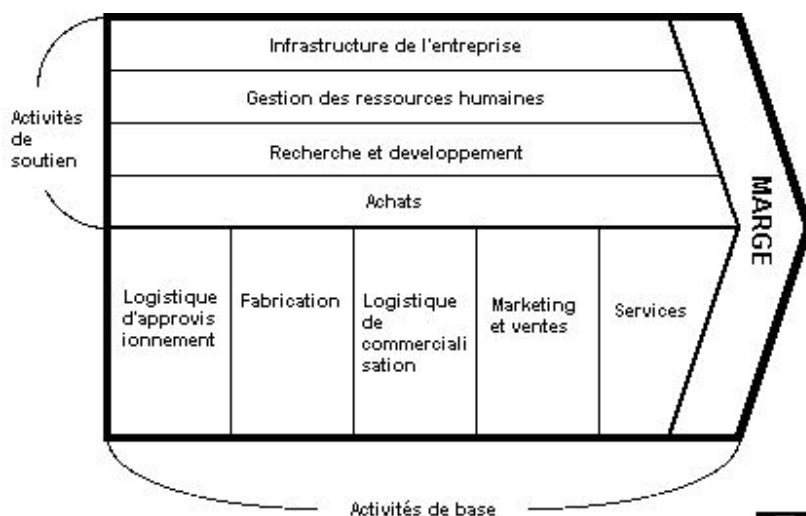


http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Les_cinq_forces_de_porter.jpg

La chaîne de valeurs de Porter

La chaîne de valeur présente les différentes fonctions et étapes qu'une organisation met

en œuvre pour générer de la valeur pour ses clients.



PORTER: LA CHAÎNE DE VALEUR



http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Porter_Chaine_de_valeur.jpg

Les fonctions primaires reprennent les différentes étapes de la création de valeur, on identifie notamment: les approvisionnements, la logistique, la production, la commercialisation et les services (ex: SAV). Après avoir étudié la manière dont fonctionnent les fonctions primaires, nous nous attachons à analyser les fonctions de soutien que constituent le développement technologique, la gestion des ressources humaines et l'infrastructure.

A cette étape de l'analyse également nous déclinons avec le chef d'entreprise les mesures d'Intelligence stratégique à mettre en œuvre pour optimiser ces fonctions.

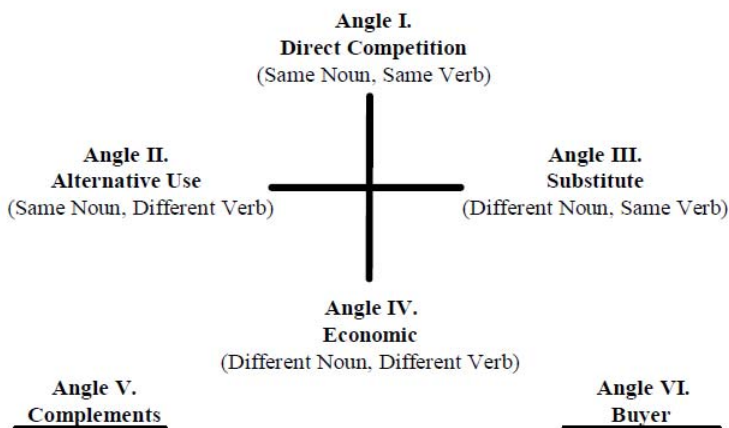
Les 6 angles de la concurrence

Les 6 angles de la concurrence nous invitent à envisager la concurrence avec un regard beaucoup plus large que la simple concurrence directe.

Une bonne connaissance du paysage concurrentiel d'une entreprise est utile pour évaluer la dynamique du marché et les



The Six Angles of Competition



optique de co-opétition;

- les acheteurs, composés des entreprises qui actuellement achètent les produits et services proposés et qui, à l'avenir, pourraient décider de les intégrer dans leurs activités (et de ne plus les sous-traiter).

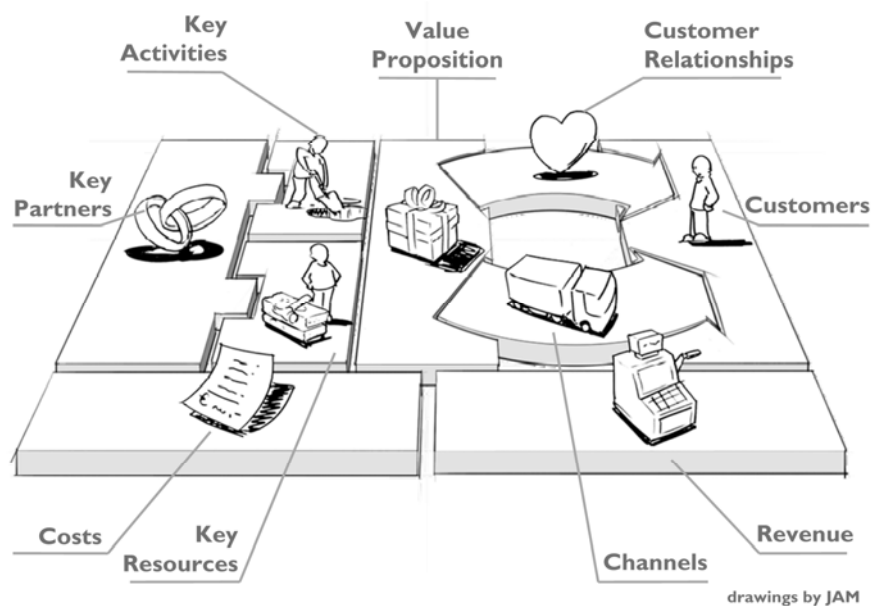
Ce regard est basé sur l'article de Robert L. Cantrell publié en 1999 dans la revue Competitive Intelligence Review (<http://www.centerforadvantage.com/Six%20Angles%20of%20Competition.pdf>).

opportunités et les menaces qui pourraient profiter ou affecter l'entreprise. Dans cette perspective, il est important d'envisager la concurrence de manière large, par exemple en regardant les 6 angles de la concurrence:

- la *concurrence directe*, composée des entreprises qui proposent un produit/service identique ou similaire;
- les *usages alternatifs*, à savoir les entreprises qui répondent avec les mêmes technologies des besoins différents (dans d'autres secteurs);
- les *substituts*, composés des entreprises qui répondent aux mêmes besoins, mais avec des produits/services/technologies différents;
- les *concurrents économiques*, composés des entreprises qui répondent à des besoins différents avec des produits/services/technologies différents, mais émergent à un même budget;
- les *produits complémentaires*, composés des produits qui peuvent se vendre dans une

Le Business Model Canvas

Le Business Model Canvas a été imaginé il y a quelques années par Alexander Osterwalder (<http://www.businessmodelgeneration.com/book>). Son objectif était alors de proposer un modèle de substitution au business plan qu'il jugeait inefficace, voire inutile. L'idée est donc d'aider tous les candidats entrepreneurs à réfléchir sur leur projet et à décrire leur modèle d'affaires (business model). Cette réflexion leur permettant d'évaluer la pertinence de leur projet et éventuellement



de déjà pratiquer quelques ajustements avant de se lancer dans la grande aventure. Selon

Alexander Osterwalder, cette démarche est plus intéressante et efficace que celle du business plan qui tire souvent des plans sur la comète. Mais comme pour toutes les anticipations, cet exercice est vain car toujours erroné...

Pour nous, spécialistes en intelligence stratégique, le Business Canevas Model est un excellent cadre de réflexion pour l'analyse de la concurrence puisqu'il nous invite à réfléchir sur la manière dont les acteurs d'un marché conduisent leurs affaires. Cet outil analyse le modèle d'affaires des entreprises selon 9 points de vue regroupés en 4 catégories:

- l'infrastructure, avec les activités clé (*key activities*), les ressources clé (*key resources*) et le réseau de partenaires (*Partner Network*);
- l'offre, avec la proposition de valeur (*value proposition*);
- les clients, avec la segmentation des marchés (*customer segments*), les canaux de distribution (*channels*) et les relations avec les clients (*customer relationship*);
- les aspects financiers, avec la structure de coûts (*cost structure*) et les flux de revenus (*revenue streams*).

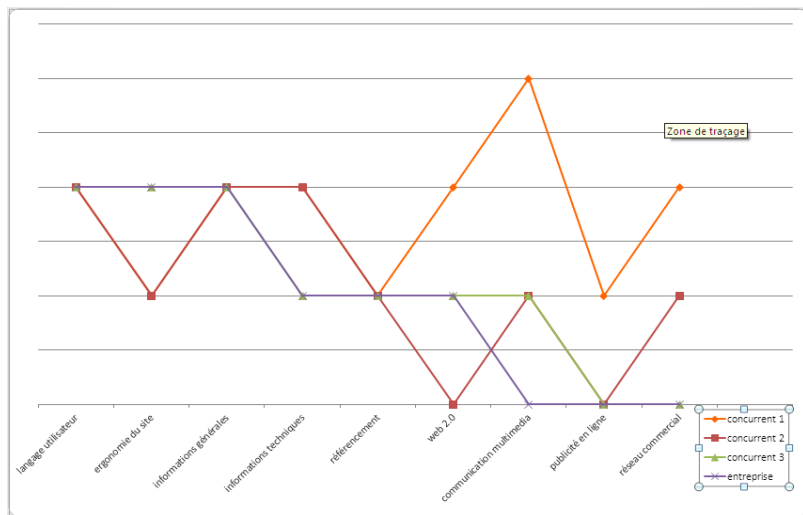
Cet exercice est d'autant plus utile dans un contexte d'IS qu'on l'applique également aux concurrents à des fins de benchmarking.

La Stratégie Océan Bleu

La Stratégie Océan Bleu est une collection d'outils de management destinés à favoriser et à structurer les démarches d'innovation

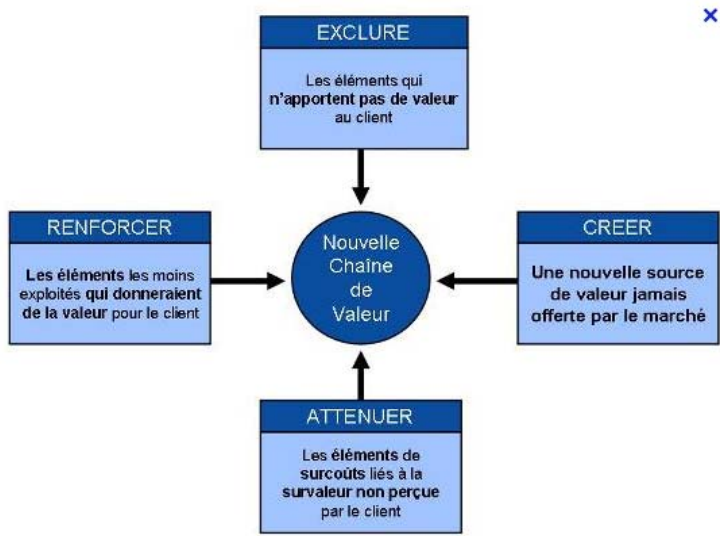
dans les entreprises. Ils nous ont été proposés en 2005 par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs à l'INSEAD, dans leur livre "Stratégie Océan Bleu: Comment créer de nouveaux espaces stratégiques" (<http://www.blueoceanstrategy.com/>). Nous avons choisi de n'utiliser que certains outils de la Stratégie Océan Bleu. Nous trouvons le Canevas Stratégique et la matrice des 4 actions particulièrement intéressants dans cette démarche d'analyse a posteriori et de benchmarking.

Le Canevas Stratégique invite à mesurer les



efforts fournis par l'entreprise et ses concurrents en lien avec quelques dimensions identifiées comme étant particulièrement importantes en termes de différenciation (l'idée principale étant que les efforts consentis dans chacune des dimensions est un bon indicateur de l'importance stratégique accordée aux différentes dimensions). A ce stade, une démarche d'Intelligence stratégique pourra être mise en place en vue d'identifier de nouvelles dimensions stratégiques non encore exploitées par la concurrence.





opportunités et les menaces (facteurs externes) pesant sur la PME ainsi que ses forces et les faiblesses (facteurs internes). Cette analyse est également intéressante à mener au niveau des produits et services de l'entreprise. Bien menée, elle permet de susciter, auprès du chef d'entreprise, une prise de conscience et un questionnement relatifs à son positionnement stratégique et au besoin de renforcer les aspects forts et à protéger les points faibles. C'est aussi le point déterminé si l'entreprise est dotée ou non de la capacité stratégique de répondre aux évolutions de son environnement et les actions qu'il conviendrait de mettre en place.

La matrice des 4 actions est une invitation à considérer les différentes dimensions étudiées dans le cadre du canevas stratégique en s'interrogeant, pour chacune d'entre-elles, sur l'opportunité de réaffecter les moyens pour les rendre plus efficaces en décidant de:

- *l'exclusion*: prendre la décision d'investir des efforts dans un domaine qui finalement n'a pas d'intérêt ou qui ne modifie en rien la position concurrentielle
- *la création*: décider d'investir des efforts dans un nouveau domaine capable d'influencer grandement les positions concurrentielles (l'avantage étant que dans ce cas de figure, un investissement minime aura un impact fort)
- *l'atténuation*: décider d'investir moins d'efforts, mais en veillant que cette réduction n'ait pas d'impact significatif sur les positions concurrentielles
- *le renforcement*: décider d'investir davantage sur un domaine pour augmenter significativement la différenciation sur ce domaine

MATRICE SWOT

| | | |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|
| | Utile pour atteindre l'objectif | Néfaste pour atteindre l'objectif |
| Origine interne (attributs de l'entreprise) | S Forces | W Faiblesses |
| Origine externe (attributs de l'environnement) | O Opportunités | T Menaces |

http://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:SWOT_fr.svg&page=1

Les bénéfices d'une analyse SWOT se trouvent largement enrichis lorsqu'on les compare à ceux des analyses SWOT similaires menées sur les principaux concurrents.

L'analyse SWOT

Cet outil, très largement connu et utilisé, nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur les



2.2 L'Intelligence stratégique en support de la stratégie d'entreprise

2.2.1 Stratégie

La stratégie d'entreprise se caractérise par l'orientation à long terme d'une structure.

On peut la définir la stratégie comme une suite de décisions complexes, souvent irréversibles, amenant des changements de structure au service d'une politique. Elle se définit au niveau global (stratégie d'entreprise) mais aussi au niveau fonctionnel (stratégie commerciale, financière, RH...). Elle cherche à obtenir une compétence distinctive (on parle parfois de savoir-faire différentiel), source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme.

La stratégie implique des objectifs, des activités, des axes de développement (spécialisation, expansion sectorielle, pénétration, diversification, internationalisation...). Elle fait également appel à des moyens: financiers, humains, techniques. Elle relève des prérogatives de la direction générale. Par opposition aux décisions tactiques, les décisions stratégiques remettent en cause une situation donnée et fixent de nouvelles orientations (produits, structure juridique, technologies...).

2.2.2 Stratégie et intelligence stratégique

La stratégie d'entreprise englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes tout en assurant la pérennité de l'entreprise.

Cela implique de comprendre l'environnement pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

L'information est au cœur de tout dispositif d'IS et constitue une source d'avantage concurrentiel. Ce dernier ne se situe pas

uniquement dans le fait de disposer de l'information, mais dans la capacité à utiliser cette information. Aujourd'hui celui qui a accès rapidement à l'information est en mesure de l'utiliser pour l'intégrer dans ses stratégies.

L'Intelligence stratégique, outil de pilotage à la portée de toutes les entreprises, se définit comme un dispositif de maîtrise, de protection et d'utilisation des informations stratégiques. La mise en œuvre d'une démarche d'Intelligence Stratégique au sein d'une organisation suppose de celle-ci un effort d'adaptation et d'innovation sur l'intégration des principes de l'IS, les outils de pilotage nécessaires, les atouts de cette démarche, les évolutions en termes de management...

2.2.3 Un outil stratégique pour orienter la prise de décision

De manière pragmatique l'intelligence Stratégique sert aux processus de décision dans l'entreprise. Qu'il s'agisse du responsable de production, du directeur de la communication, d'un manager de Business Unit ou d'un chef de produit, tous sont amenés à prendre des décisions pour lesquelles l'information est l'élément déterminant de la prise de décision.

2.3 Stratégie d'entreprise et objectifs personnels

Lorsqu'on pense stratégie d'entreprise, on pense assez naturellement à la quête de nouvelles parts de marchés, à la domination par les coûts, à de la croissance par acquisition, à la domination par le design ou l'innovation... Bref, toutes ces stratégies associées à des entreprises de plus ou moins belles tailles dont la presse nous parle souvent, ou bien encore les stratégies décrites dans les syllabi des meilleures écoles de commerce. Lorsqu'on parle aux patrons des plus petites PME, on est



confronté à d'autres réalités. Il est vrai qu'ils n'ont bien souvent pas de grands diplômes et qu'ils fonctionnent plutôt au bon sens. Leurs plans stratégiques sont donc particulièrement pragmatiques et peuvent a priori se résumer en quelques mots: essayer de vendre plus tout en dépensant moins.

Cette vision simpliste de la stratégie des PME n'est cependant pas suffisante pour nous permettre de formuler des conseils et des recommandations pertinents. On peut considérer qu'il y a presque autant d'objectifs personnels et donc de stratégies d'entreprises qu'il y a de patrons de PME. Il y a bien sûr ceux qui souhaitent porter leur PME naissante vers des cieux plus ambitieux, et qui donc mènent leur entreprise sur les voies de la croissance, mais il y a aussi ceux qui recherchent avant tout une qualité de vie qu'ils ont des difficultés à concilier avec les exigences de la croissance. Ils se mettent alors dans une posture visant surtout à préserver les acquis tout en réduisant les ennuis.

En tant qu'experts en Intelligence stratégique, nous devons être capables de lire entre les lignes et d'identifier les véritables objectifs personnels du chef d'entreprise qui vont influencer grandement les objectifs et donc la stratégie de l'entreprise. Quand bien même les chefs d'entreprises n'en sont pas forcément conscients et qu'ils n'en parlent donc pas naturellement.

Les observateurs extérieurs que nous sommes peuvent parfois être choqués par certaines de leurs décisions qui vont à l'encontre de notre vision du bon fonctionnement de l'entreprise ou qui rament à contre-courant. Ainsi, il est surprenant de rencontrer des entreprises qui tirent leur épingle du jeu malgré une présence sur le Web défaillante ou d'autres encore qui concluent leurs contrats d'une poignée de mains et qui n'ont pas de contrats pour protéger leurs accords commerciaux.

Pourtant, nous devons le plus grand respect à ces chefs d'entreprise qui, pour certains, mènent leur barque avec succès depuis de nombreuses années, voire quelques dizaines d'années. C'est donc qu'ils font preuve d'intelligence et d'une vision de qualité. Notre devoir est alors de les encourager à continuer et à capitaliser sur leurs pratiques efficaces, mêmes si ces pratiques ne sont pas reprises dans les meilleurs livres de management.

2.4 *Besoin non exprimé et non satisfait*

Lors de la présentation de nos rapports, au fur et à mesure que nous mettons sur la table les points d'attention que nous avons relevés, et les recommandations et conseils orientés Intelligence stratégique que nous soumettons aux chefs d'entreprise, nous sentons grandir un double trouble chez nos interlocuteurs. D'une part la prise de conscience d'un besoin qui devient criant, celui d'amplifier et de continuer le travail que nous avons entamé avec eux et, d'autre part, la difficulté d'imaginer et de rencontrer l'acteur qui pourrait les accompagner dans cette démarche.

Un des constats qui émerge le plus souvent est celui de l'impact grandissant de la complexification du monde économique. Pour mener son entreprise au succès, quel qu'en soit la taille, il ne suffit plus de mettre au point un produit dans son garage et de le porter sur le marché. Il faut des produits qui répondent aux besoins et aux attentes du moment, qui respecte les prescrits légaux et réglementaires, qui soit plus connu et plus attractif que les offres concurrentes, qui soit disponible, qui soit protégé contre les attaques extérieures et les jalousies...

Pour arriver à cette parfaite alchimie, il est nécessaire de mobiliser dans l'entreprise de nombreux talents, dans des domaines aussi différents que l'innovation, la créativité, la communication, la stratégie, la vente, la



protection juridique, le finance... Ces talents peuvent être regroupés au sein de l'entreprise, ou bien être mobilisés ponctuellement sous la forme de contrats de sous-traitance ou de délégation. En fait, peu importe. Par contre il est nécessaire de coordonner tous ces talents, tous ces points de vue différents. Et là, les patrons se sentent démunis, devant le cocktail de savoirs et de compétences nécessaires et l'absence de partenaires pouvant les épauler dans cette tâche.

Bien sûr, ils pourraient faire appel à l'un ou l'autre de leurs partenaires habituels, du comptable au Web designer, en passant par le spécialiste en marketing. Mais ils sont tous occupés par des tâches opérationnelles plus ou moins spécialisées et ont une propension naturelle à tirer la couverture à eux et de favoriser ce qu'ils savent faire et ce à quoi ils prennent du plaisir. Ce qu'il faut aux chefs d'entreprises, c'est quelqu'un capable donner de la cohérence aux différentes actions qui supportent le déploiement de la stratégie et les objectifs stratégiques du chef d'entreprise et qui puisse dialoguer avec chacun des acteurs opérationnels, en maîtrisant les problématiques et les jargons de tous. Et lorsqu'un de ces merles blancs se présente à eux, les chefs d'entreprises se sentent démunis et incapables d'en évaluer la qualité.

Après notre intervention, ils apprécieraient tout spécialement que nous puissions continuer à les accompagner et à les soutenir sur ces aspects.

2.5 La solitude du patron

Même si les patrons ne l'expriment pas toujours clairement lors de nos entrevues, nous ressentons régulièrement une grande solitude chez eux. Qu'ils délèguent plus ou moins de tâches ou de décisions ne change finalement pas grand chose à l'affaire! La définition de la stratégie, comme les prises de

décisions stratégiques restent de leur ressort. Et cette solitude est d'autant plus grande que l'entreprise est petite.

Les décisions qu'ils prennent sont donc largement influencées par leur formation, leurs connaissances, leur vision du monde, leurs objectifs... Et comme ils doivent aussi décider rapidement, leurs décisions ne sont pas toujours les plus pertinentes pour le développement de leur entreprise. Nous leur recommandons donc de se trouver un *Jiminy Cricket*, personne de confiance avec qui partager les soucis et les interrogations inhérents à leurs situations. Cette "conscience" devrait les aider à réfléchir, reformuler les interrogations et les objectifs... mais aussi les aider à prendre des décisions dans l'intérêt de l'entreprise et à ne pas uniquement suivre un agenda personnel. Ce rôle de *Jiminy Cricket* peut prendre plusieurs formes. Par exemple celle d'un meilleur ami avec qui partager des bons moments et des discussions, ou bien encore celle d'un administrateur indépendant.

2.6 L'environnement institutionnel est méconnu

A côté de cela, nous devons aussi constater que les chefs d'entreprise, quand bien même ils sont intégrés dans divers réseaux et qu'ils participent plus ou moins à la vie de leur région, n'ont qu'une vue parcellaire de leur environnement institutionnel et des services (et de leurs bénéfices) que celui-ci met à leur disposition. Il est vrai qu'étant presque constamment le nez dans le guidon, ils n'ont que peu de temps pour découvrir la myriade d'opérateurs et d'aides disponibles et qu'à ce sujet le paysage wallon n'est pas des plus lisibles (pour nous non plus, du reste). Ils apprécient donc tout particulièrement que nous leur communiquions, de manière ciblée, les coordonnées d'organisations, de personnes ou de programmes de référence



avec lesquelles ils pourront prendre contact.

3 CONCLUSION

3.1 On ne peut pas faire ce travail sans une expérience professionnelle riche

Lorsqu'on analyse nos interventions et les processus de rédaction de nos rapports, il apparaît clair que ce rôle de conseiller en Intelligence stratégique ne peut être tenu que par une personne ayant une expérience professionnelle solide dans une ou plusieurs facettes de la vie des entreprises. Si la maîtrise totale de tous les aspects de la vie des entreprises ne nous paraît toutefois pas indispensable, toute expérience acquise dans le domaine du développement et de la gestion d'une PME est profitable. C'est, en effet, cette expérience qui permet au conseiller en IS de gagner la confiance de ses interlocuteurs et lire entre les lignes de leurs propos.

En raison du temps réduit consacré tant à la rencontre avec le chef d'entreprise qu'à la rédaction du rapport, et du fait que nos interventions n'ont pas l'ambition d'être exhaustives, nos quelques lacunes dans la compréhension du fonctionnement des entreprises ne prêtent pas à conséquence. En fait, l'expérience montre que malgré des angles d'attaque et des expressions différents, les conclusions liées aux pratiques d'Intelligence stratégique se recouvrent en grande partie. De plus, le fait de pouvoir travailler en équipe, avec des expériences et des acquis complémentaires, permet des discussions qui enrichissent les réflexions et les recommandations et conseils soumis aux chefs d'entreprise.

3.2 L'après dispositif intelligence stratégique

Comme nous l'avons souligné, les patrons de PME wallons regrettent dans leur grande majorité que le dispositif en place actuellement ne se poursuive pas dans le temps. Ils appellent de leurs vœux un accompagnement sur le long terme.

Une relation de confiance mutuelle s'est tissée au cours des différentes rencontres entre nous et le patron de PME. L'un comme l'autre, nous souhaiterions pouvoir approfondir cette relation de compréhension et de complicité.

Nous avons vu que la stratégie d'une entreprise se caractérise par l'orientation à long terme de sa structure et par sa capacité aux changements incessants de son environnement. Nous sommes une agence de développement et notre rôle est d'amener un maximum de PME sur la voie de l'intelligence stratégique, et ce, de manière durable.

Il nous semble important que les pouvoirs publics puissent se doter d'un dispositif ancré dans le long terme, auquel les entreprises peuvent se référer de manière certaine en ces périodes tourmentées.