



**IES 2014**

**Les véritables bénéfices de l'IS pour les PME  
Retour d'expérience de 3 années d'accompagnement IS  
de PME liégeoises**

*12ème Forum Européen IES 2014*

*TROYES, France / 24 – 26 septembre 2014*

**Pierre-yves Debliquy - [pierreyves.debliquy@spi.be](mailto:pierreyves.debliquy@spi.be)**

**François Demez – [francois.demez@spi.be](mailto:francois.demez@spi.be)**

SPI Agence de développement pour la province de Liège

Rue du Vertbois 11 - 4000 Liège - Belgique

intervention IES2014-19\_P

vraiment pertinente pour les petites entreprises.

## **1 INTRODUCTION**

La mise en place d'une veille, la protection d'une innovation, une action de lobby réussie... sont souvent présentés comme des exemples de bénéfices qu'une TPE/PME peut retirer de la mise en place d'une démarche d'intelligence stratégique/économique. Mais à défaut de nombreux témoignages d'entrepreneurs s'exprimant clairement sur la question, cette liste de bénéfices ne convainc guère et ne suscite pas l'engouement espéré auprès des PME. En conséquence, un niveau de pénétration de l'IS dans les petites structures qui reste désespérément bas. D'aucuns se demandent d'ailleurs si l'IS est

Depuis 2009, la cellule IS de la SPI accompagne des TPE/PME à la découverte et l'implémentation de l'intelligence stratégique. La plupart d'entre-elles se montrent très satisfaites de l'expérience. Toutes les entreprises étant uniques, cela représente, à ce jour, une centaine de cas différents d'application de techniques et d'outils d'IS. Et autant de bénéfices identifiés et exprimés. C'est dans cette riche expérience que Pierre-yves Debliquy et François Demez, tous deux conseillers en Intelligence Stratégique à la SPI, piocheront, pour les partager avec l'assemblée, quelques apports marquants de l'IS pour ces PME, et les outils y ayant contribué.



De cette intervention, ils souhaitent que le public retienne que:

- l'accompagnement en IS redonne de l'énergie et ouvre de nouvelles perspectives aux patrons de PME
- l'Intelligence Stratégique est pertinente pour les PME, mais elle prend un autre visage que pour les plus grandes entreprises
- les PME ont souvent des bonnes réponses, mais pas forcément les bonnes questions
- faire de la veille n'est utile que si on se pose des questions

## **2 LE CONTEXTE**

La SPI est l'agence de développement de la province de Liège (Belgique, Wallonie – [www.spi.be](http://www.spi.be)) et à ce titre oeuvre au développement de l'emploi et de la valeur ajoutée sur son territoire en poursuivant deux objectifs:

- la mise en œuvre d'infrastructures à caractère public;
- l'accompagnement des entreprises.

Dans ce cadre, la SPI s'est engagée comme opérateur du dispositif d'Intelligence Stratégique mis en place par l'AS-e (2009 - Agence de Stimulation Économique - [www.as-e.be](http://www.as-e.be) - [www.intelligence-strategique.be](http://www.intelligence-strategique.be)) suite au Plan Marshall décrété par le Gouvernement Wallon. Ces actions sont cofinancées par le FEDER et la Wallonie.

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 favoriser leurs utilisations en entreprise;
- Valoriser, promouvoir et diffuser un savoir-faire professionnel adapté aux besoins concrets des PME Wallonnes.

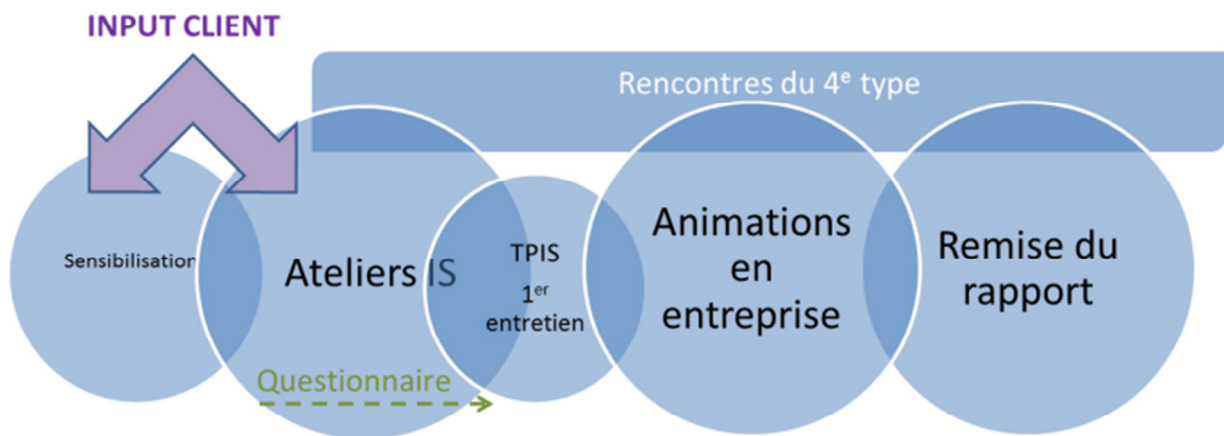
Les actions menées par la SPI couvrent les aspects de:

- Vulgarisation du concept d'Intelligence Stratégique auprès des entreprises, pour les rendre familières avec les concepts et le vocabulaire et les intéresser aux bénéfices de l'IS;
- Développement de l'organisation d'un programme de cycles d'ateliers collectifs destiné à donner aux chefs d'entreprises des premiers outils et connaissances qui leur permettront d'initier la mise en œuvre d'actions d'Intelligence Stratégique;
- Réalisation d'un Test Participatif en Intelligence Stratégique (TPIS) pour évaluer les pratiques IS de l'entreprise et la rédaction d'un diagnostic qui formule des conseils et des recommandations d'évolution et identifie des domaines d'opportunité pour la mise en place de pratiques d'IS;
- Débriefing et un accompagnement post-TPIS pour aider l'entrepreneur à choisir et à mettre en œuvre quelques conseils et recommandations qu'il a choisis parmi ceux qui ont été formulés ;
- Organisation de Rencontres du 4<sup>ème</sup> Type, ateliers pratiques trimestriels dédiés aux outils à l'IS de terrain. Ils

sont une opportunité pour les participants d'échanger à propos de leurs pratiques, et pour les conseillers IS de la SPI, de suivre l'évolution des démarches entreprises.

Elles sont actives dans des secteurs d'activités assez variés, allant de produits pharmaceutiques à la gestion de carrières de pierre en passant par le design et les services aux entreprises. Au-delà des ateliers, le travail que nous faisons avec elles consiste en une

## Processus d'accompagnement IS à la SPI



Ces ateliers permettent de balayer les grandes thématiques de l'Intelligence Stratégique, à savoir :

- La détection de nouvelles opportunités;
- L'implémentation d'un processus de veille;
- La compréhension des impacts de l'influence et du lobbying;
- L'anticipation des actions de ses concurrents;
- La maîtrise de la recherche sur le web;
- La gestion des risques liés à l'information sensible;
- La protection du savoir-faire et autres capitaux immatériels.

Les entreprises que nous avons accompagnées sont naturellement liégeoises et, dans leur grande majorité, de petite taille.

série de rencontres/discussions/animation de sessions de travail avec le dirigeant de l'entreprise (typiquement, une demi-journée par séance). Pour alimenter les débats, les accompagnements sont préparés par la réalisation d'un profil de l'entreprise alimenté par des recherches sur le Web et divers échanges préalables et chaque séance de travail fait l'objet d'une préparation spécifique. A la fin du processus d'accompagnement, un rapport est rédigé, qui mentionne les principales réflexions nées et nourries des rencontres avec le chef d'entreprise et des séances de travail autour d'outils de management utilisés dans un esprit IS.

L'objet de cette communication est de faire un bilan de plus d'une quarantaine d'accompagnements d'entreprises que nous avons réalisés ces deux dernières années et d'identifier les principaux bénéfices retirés par les entreprises participantes. Cet exercice



nous semble d'autant plus intéressant que, alors que de plus en plus de voix s'interrogent sur la réalité de l'intérêt de l'IS pour les PME, notre expérience nous semble particulièrement bénéfique.

### **3 NOTRE POSTURE**

Confrontés, au même titre que nos collègues, à la difficulté de promouvoir et de développer des pratiques qui peinent à s'imposer auprès des dirigeants d'entreprises, nous nous sommes remis en question. Nous avons essayé de comprendre les raisons de la non-adhésion des PME au concept d'Intelligence Stratégique. A cette fin, nous avons utilisé les mêmes outils que ceux que nous promovons auprès des entreprises, à savoir le Business Model Canvas et la carte d'empathie. Sans surprise, nos premiers constats sont largement partagés par la communauté IE/IS. Ils sont liés à l'approche top-down de la communication officielle qui oublie de s'adapter aux PME (effet Gulliver).

Dans une deuxième phase d'analyse, on constate plus clairement qu'un certain nombre de discours, prétendument taillés pour les PME, n'éveillent aucun enthousiasme chez ces dernières. Ainsi, le discours sécuritaire qui invite les PME à se protéger contre des attaques potentielles dont elles ne perçoivent ni les risques, ni les réalités. Ou encore, les absolues urgences et nécessités de faire de la veille et de trouver *TOUTES les informations*. Sans oublier le besoin de donner une existence formelle à la démarche IS, par exemple en nommant une personne responsable ou en créant une cellule spécialisée.

Sur la base de ces constats, et en s'aidant de quelques outils de management, nous avons

revisité notre modèle d'affaire, notre mission, notre vision, notre proposition de valeur. Nous les définissons aujourd'hui comme suit:

- notre objectif (mission) est d'aider les entreprises du territoire à créer davantage de richesses;
- notre projet (vision) est de les rendre plus compétitives, plus fortes et pérennes en leur faisant découvrir et utiliser l'Intelligence Stratégique, ses outils, ses méthodes et en les accompagnant dans leurs apprentissages;
- l'Intelligence Stratégique est pour nous un ensemble de méthodes et d'outils managériaux au service de la stratégie de l'entreprise.

En fait, ce que nous apportons aux PME, c'est un état d'esprit "Intelligence Stratégique". Dans ce contexte, nous développons leurs pratiques d'IS sur base de quelques idées fortes qui nous animent dont la principale est que la démarche d'IS est surtout basée sur l'intention. C'est cette intention de faire de l'IS qui va amener le chef d'entreprise à fédérer des outils et des méthodes qu'il utilise probablement déjà par ailleurs amplifier leurs apports grâce à un effet de levier. Les autres idées fortes s'expriment comme suit:

- décider de ne pas faire de l'intelligence stratégique, c'est déjà faire de l'intelligence stratégique;
- faire de la veille n'est pas faire de l'intelligence économique et on peut faire de l'intelligence économique sans faire de veille;
- l'information brute n'a pas de valeur et chercher de l'information n'a d'intérêt que si on sait à quoi et comment l'utiliser;

- les dirigeants d'entreprises n'ont pas besoin de réponses, ils ont besoin de questions.

## 4 NOS MÉTHODES, OUTILS ET BÉNÉFICES

A l'entame du parcours d'accompagnement, les chefs d'entreprises nous décrivent des situations assez similaires:

- leur objectif primordial est la pérennité de l'entreprise et, pour la plupart des entreprises à actionnariat familial, la transmission aux enfants;
- les produits et la qualité sont au cœur de leurs préoccupations; ils sont considérés comme leurs principaux atouts;
- la qualité de leur personnel est considérée comme une force;
- la solitude du chef d'entreprise leur pèse, tout comme le sentiment d'être constamment le nez dans le guidon;
- ils financent une bonne partie de leurs activités sur fonds propres.

Leur problème principal est également partagé: une marche des affaires difficile qui se caractérise par une contraction du chiffre d'affaires et des marges. Enfin, ils expriment le besoin d'un accompagnement ou d'un regard extérieur pour les aider dans leurs activités de chefs d'entreprises. Et à titre personnel, ils souhaitent aller vers davantage de stabilité et de qualité de vie.

On est somme toute assez loin des préoccupations auxquelles les discours de l'Intelligence Économique prétendent apporter des réponses, à savoir un besoin d'information, de protection des données, d'influence et de lobby... Alors, mission impossible pour l'IS? Non, pas du tout!

Comme nous mettons l'IS au service de la stratégie de l'entreprise, nous commençons par leur demander qu'ils nous présentent leur stratégie. Dans la foulée, cela nous amène à les interroger sur leurs vision, mission et valeurs. Les facteurs clés de succès (KSF) ainsi que les facteurs critiques d'échec (KFF) suivent naturellement.

C'est ici que se dessine le premier bénéfice de la démarche d'IS. La combinaison entre le regard extérieur que nous portons et l'utilisation d'outils structurés pour analyser leur stratégie les amènent à remettre leur stratégie sur le métier et à la réinterroger. L'outil idéal, pour cet exercice, est le Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder. Au bout de l'exercice, ils comprennent l'importance de travailler les éléments qui vont assurer les bases de leurs futurs succès:



- formuler la vision et la mission de l'entreprise
- choisir entre mettre l'entreprise à son service ou se mettre au service de l'entreprise
- formuler une stratégie personnelle et une stratégie pour l'entreprise
- formuler un modèle d'affaires

Finalement, ce travail de reformulation de la stratégie (pour certains de définition) permet de remettre un certain nombre de choses d'équerre, pour le plus grand bénéfice de l'entreprise. Ne fut-ce que le partage de cette vision stratégique avec l'ensemble du personnel de l'entreprise et une meilleure assurance que tous vont œuvrer dans la même direction. Et la direction de l'entreprise va souvent trouver là une nouvelle motivation et un nouveau souffle.

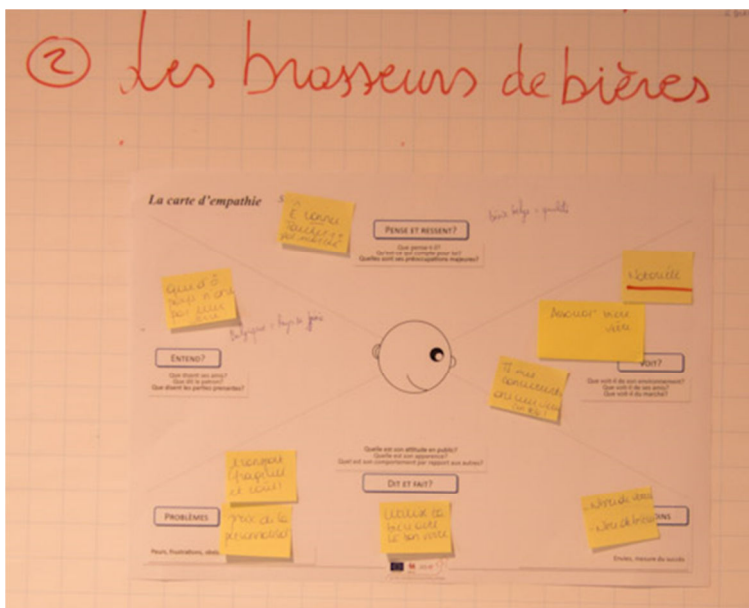
Dans un deuxième temps, nous travaillons avec eux sur leur modèle d'affaires. Rapidement, cet exercice leur donne l'envie de s'interroger sur les modèles d'affaires des concurrents, voire sur les modèles d'affaires des clients, partenaires et autres parties prenantes. Cet exercice requiert une véritable démarche recherche et collecte

d'informations et est donc une véritable action d'Intelligence Stratégique. D'autant plus que pour mieux comprendre les diverses parties prenantes, on les invite *se mettre dans leurs chaussures* en réalisant des cartes d'empathie (de la société XPlane).

Les responsables d'entreprises sortent de cette deuxième étape avec une connaissance de leurs marchés (clients, fournisseurs partenaires) sans commune mesure avec la situation antérieure. Ils ont reconnu les points forts et faibles des uns et des autres et savent ce qu'il est pertinent de surveiller. Et ce nouveau regard peut aussi les amener à regarder autrement et à requalifier certaines relations professionnelles (par exemple, le banquier qui n'est plus considéré comme un partenaire mais bien comme un fournisseur). Ils sont maintenant en mesure de formuler une stratégie, et dans certains cas, en meilleure posture pour négocier et imposer leurs projets.

Une troisième phase de l'accompagnement se construit sur les objectifs stratégiques et les stratégies à mettre en place pour y parvenir. Celles-ci sont, bien entendu, bâties sur des avantages compétitifs, des hypothèses et des incertitudes. Mais ils sont maintenant bien identifiés et circonscrits. Il est donc possible de les valoriser et de les hiérarchiser et d'envisager des politiques de protection ou de collectes d'informations.

Les besoins en protection, comme les besoins en informations et veilles sont donc bien dimensionnés et les chefs d'entreprises peuvent alors décider en connaissance de cause des actions auxquelles ils vont allouer les budgets disponibles. On ne parle donc plus de



projets inutiles et impayables ni même d'infobésité.

## 5 CONCLUSION

Les entreprises que nous avons accompagnées sont unanimes à reconnaître les bénéfices du travail mené avec elles autour de l'IS. D'ailleurs, beaucoup de chefs d'entreprises s'inquiètent rapidement de qui continuera à les accompagner dans le futur. Ils se disent même prêts à payer pour cet accompagnement. Et sans aller jusqu'à mener des études précises sur les bénéfices chiffrés de nos interventions, qui seraient un peu vaines car c'est le chef d'entreprise qui fait le succès de son projet, on peut néanmoins constater de nombreux changements, parmi lesquels:

- des alignements entre les stratégies individuelles et de l'entreprise qui remettent les entreprises dans une dynamique de croissance;
- des regards sur les difficultés plus systémiques et donc de meilleures questions et de meilleures réponses et in fine, une plus grande sérénité;
- des résultats de négociations avec des partenaires plus en faveur des entreprises, suite à de meilleures défenses de dossiers.

En matière d'intelligence stratégique, il nous semble que vouloir amener les PME à faire de l'IS pour faire de l'IS est une erreur stratégique. Il en va de même de l'invitation à faire de la veille parce que *c'est important*. Nos PME ont une intelligence stratégique naturelle mais informelle. Nos entreprises font déjà qui de la veille, qui de la protection de capital immatériel ou du lobby.

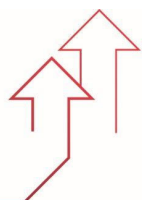
Les patrons de PME sont des chefs d'entreprises pragmatiques et responsables. On ne leur vend pas facilement un chat dans un sac. Par contre, lorsqu'on les guide et qu'on leur donne accès à tous les leviers de décision, ils ont beaucoup moins de mal à décider de vous suivre. Les aider à construire une réflexion stratégique qui les amène à mieux percevoir leur environnement et à mieux décider, est déjà leur faire faire de l'Intelligence Stratégique. Qu'ensuite ils mettent en œuvre des actions *réputées d'intelligence économique* est une autre histoire, mais beaucoup moins importante.

<http://www.spi.be/intelligence-strategique>

FEDER



as·e



LE FONDS EUROPEEN DE DEVELOPPEMENT REGIONAL  
ET LA WALLONIE INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR.