

L'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE Mieux comprendre pour mieux décider



Méconnu en Wallonie, le concept d'Intelligence Stratégique a pour vocation de conscientiser les managers du rôle crucial de l'information et la nécessité de placer celle-ci au cœur des activités de l'entreprise. L'Intelligence Stratégique renferme les outils et pratiques qui vont permettre d'extraire la connaissance de l'information brute (revues, mails, site internet, BDD, salons, entretiens, comptes-rendus...) qui inonde en permanence les chefs d'entreprises.

par Claude LEPÈRE, ASE

La compétitivité repose de plus en plus sur la capacité des entreprises à activer les connaissances dont elles disposent en interne et à identifier les zones d'ignorance tout en étant capable de les combler. Ce dernier point requiert une certaine ouverture sur l'extérieur, l'international le plus souvent. Une bonne maîtrise de l'information permettra d'éviter les risques de fuites informationnelles via la mise en place des mesures nécessaires de protection. Pour bien comprendre la particularité de cette approche et son utilité, le plus simple est de partir de l'objectif du «Projet Intelligence Stratégique». Les PME constituent clairement notre cible privilégiée pour amorcer la création de valeur et d'emploi avec elles dans notre région. Cependant, si bonne soit la méthodologie qui nous permettra d'accompagner et de structurer la croissance des entreprises, celle-ci ne peut fonctionner sans tenir compte du contexte dans lequel nous agissons :

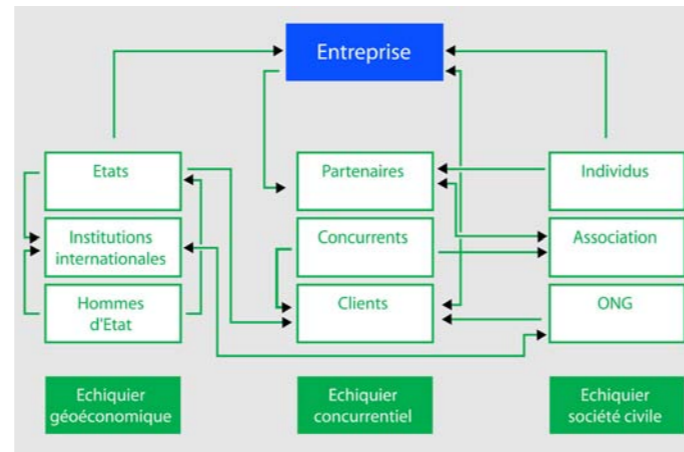
MONDIALISATION DES ÉCHANGES	→	CONCURRENCE INTERNATIONALE ACCRUE
NOUVELLE DYNAMIQUE DE LA DEMANDE	→	CHANGEMENT DES ATTENTES/EXIGENCES
DÉVELOPPEMENT DES NTIC	→	SURABONDANCE DE L'INFORMATION
RATTRAPAGE DES PAYS ÉMERGENTS	→	CONCURRENTS NOUVEAUX

Tenant compte de cet objectif et des éléments de contexte ci-dessus, l'Intelligence Stratégique s'impose naturellement comme une méthode indispensable pour venir en aide aux chefs d'entreprises, qui avant toute chose sont des décideurs.

On entend régulièrement parler de société de l'information, d'économie globale... En quelques mots, il est aujourd'hui indispensable de pouvoir, très vite, prendre les bonnes décisions, sans quoi la compétitivité des entreprises est rapidement mise à mal.

Dans cet échange d'information perpétuel qui s'opère, qu'on le veuille ou non, les entreprises qui disposent de capacités supérieures de collecte, de traitement, de gestion et d'influence sur leur contexte sont celles qui émergent. La conjoncture économique actuelle renforce ce

constat car cette pratique managériale permet aux entreprises de tirer, mieux qu'auparavant, parti des opportunités qui se présentent à elles et d'anticiper les éventuelles menaces.

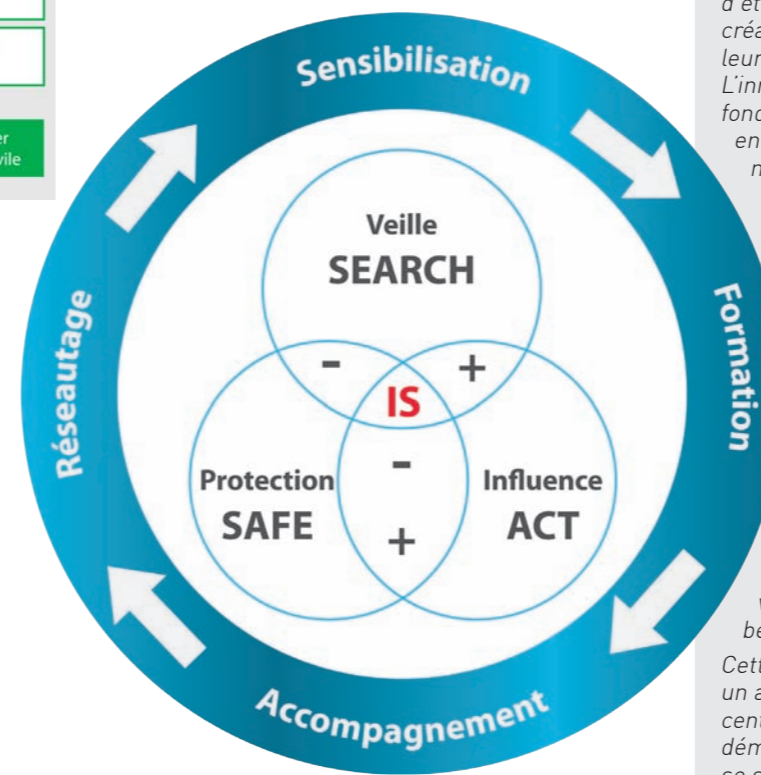


En résumé, se développer de façon sécurisée implique l'adoption de comportements à la fois offensifs et défensifs vis à vis de l'information à travers les 3 piliers de l'Intelligence Stratégique :

1. La protection de l'information est défensive par nature : propriété intellectuelle, sécurité physique ou informatique. Par exemple : contrôle de l'accès aux locaux ou de la circulation d'informations sensibles, stockage, sauvegarde de données, brevet et dépôt de marque.
2. En matière d'influence, l'utilisation des NTIC permet également de passer à l'offensive. Peu importe la taille de l'entreprise, il est aujourd'hui possible de toucher rapidement un grand nombre d'acteurs. Ces acteurs peuvent également aider à être mieux informé, voire influencer certaines décisions grâce à l'effet réseau (prescripteurs, caisse de résonance).

3. La veille comporte des aspects offensifs et défensifs :

- **Défensif** : surveiller ce qui se dit sur l'entreprise, ses produits
- **Offensif** : collecter l'information qui permettra de gérer les projets. Les questions qui se posent dans le cadre d'un projet peuvent être résolues au moyen de l'information qui se trouve déjà dans l'entreprise et qui doit être activée ou il faudra aller chercher les données manquantes à l'extérieur de l'entreprise. On parle de production offensive de connaissances.



Dès lors, sur base de ces éléments et de la satisfaction unanime des chefs d'entreprises qui pratiquent aujourd'hui l'Intelligence Stratégique, nous ne voyons que des signes d'encouragement pour continuer à essaimer cette pratique à travers la Wallonie. ■

Un plus pour les entreprises wallonnes !



Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Economie, des PME, du Commerce extérieur et des Nouvelles Technologies

La succession de crises bancaire, financière et économique n'en finit pas de faire des dégâts. Des dégâts sociaux et des dégâts économiques qui secouent le monde de l'entreprise, quelle qu'en soit la taille.

Alors que les incertitudes vont sans cesse croissant, la conjoncture actuelle impose à nos entreprises, presque paradoxalement, d'être plus dynamiques encore, plus créatives afin de trouver ou de confirmer leur place dans une économie globalisée. L'innovation est donc devenue un besoin fondamental, souvent vital, pour les entreprises qui doivent assimiler cette nouvelle stratégie au travers d'un accompagnement spécifique. C'est ce qu'on appelle l'Intelligence Stratégique.

L'Intelligence Stratégique s'affirme chaque jour davantage comme une nécessité et cela pourrait se définir comme suit : une analyse de l'information qui permet une nouvelle gestion globalisée de l'entreprise qui innove. Les PME qui, souvent, ne disposent pas de ressources internes, ne serait-ce que par manque de temps, pour s'inscrire spontanément dans une telle démarche doivent pourtant en bénéficier.

Pour gérer les processus d'innovation des PME, des méthodes doivent être mises au point pour en faire de véritables outils pratiques, adaptés aux besoins de nos entreprises.

J'ai confié à l'Agence de Stimulation économique la mission de mettre au point d'abord, en place ensuite, un dispositif d'Intelligence Stratégique pour permettre aux entreprises wallonnes de se positionner idéalement et de pouvoir ainsi bénéficier des opportunités qui se présentent.

Cette volonté politique des pouvoirs publics a manifestement trouvé un accueil positif auprès des chefs d'entreprises puisque plusieurs centaines de patrons de PME ont d'ores et déjà été sensibilisés à la démarche d'Intelligence Stratégique. Près d'une centaine de PME se sont formées aux fondamentaux de l'IS. 50 PME wallonnes sont accompagnées individuellement.

Un outil n'étant pertinent et utile que si l'on s'en sert, j'invite tous les responsables d'entreprises, petites ou grandes, à oser se lancer dans le bain de l'Intelligence Stratégique. C'est toujours le premier pas le plus difficile, dit-on souvent. Faites ce premier pas, vous verrez combien il peut vous aider à trouver votre foulée.

J'ai testé pour vous : l'Intelligence Stratégique !

François Brouard, Professeur agrégé, Sprott School of Business, Université Carleton, Canada



"L'Intelligence Stratégique demeure un concept abstrait pour les entreprises. D'ailleurs, plusieurs entreprises, dont de nombreuses PME, effectuent des activités d'Intelligence Stratégique sans nécessairement en être parfaitement conscientes. C'est pourquoi il est important de relever le niveau de conscience par une meilleure sensibilisation face à cette pratique managériale. Je suis heureux de constater que des organismes d'aide, comme l'Agence de Stimulation Économique de Belgique, et des dirigeants de PME s'y intéressent. Par cet intérêt, d'autres actions suivront et permettront aux PME d'intégrer une démarche systématique d'Intelligence Stratégique dans la gestion de leurs organisations. En étant à l'affût des changements, l'avenir a moins de chance de nous étonner, car nous l'aurons anticipé".



Stéphane De Beni, Snel Grafics (Liège), Imprimerie haut de gamme

"Mon métier sera peut-être tout à fait différent demain, en tant que chef d'entreprise nous devons rester concentrés sur la finalité de ce que nous faisons. L'Intelligence Stratégique systématise ce raisonnement et nous pousse à nous poser des questions que nous n'avons pas l'habitude de nous poser. L'Intelligence Stratégique nous a incités à retravailler notre positionnement d'entreprise, notamment par rapport à nos clients. Nous travaillons beaucoup

plus sur le relationnel client. Cela nous permet d'obtenir de l'information et de mieux satisfaire leurs besoins, cela passe également par une veille au niveau technique pour s'assurer de disposer des meilleurs équipements. Nous sommes également devenus plus pointus dans la recherche d'informations, c'est-à-dire que nous sommes plus efficaces et exigeants, nous devons savoir où trouver l'information et comment la pondérer. Il arrive par exemple que des informations sur la solvabilité ne soient pas correctes, les ratios ne sont pas toujours fiables. La pondération des informations et le recoupement sont primordiaux, tandis que nous avons naturellement tendance à la facilité. La formation m'a permis de me rendre compte que le lobbying, c'est tout simplement faire entendre sa voix auprès des personnes qui prennent des décisions qui impactent notre activité. Nous ne devons pas nous contenter de subir, on s'est par exemple rendu compte que les pouvoirs institutionnels sont intéressés de connaître notre avis sur la situation de notre secteur car il y a parfois un manque de feedback à leur niveau".

Renaud de Bruyn, Tilman (Baillonville), Médicaments à base de plantes



"Nous souhaitons grandir mais cela doit se faire en veillant à formaliser certaines choses. Le marché belge a ses limites et nous devons de plus en plus chercher à gagner des parts de marché à l'export. L'Intelligence Stratégique met en lumière beaucoup d'aspects qui sont souvent ignorés en PME. Nous devons organiser la remontée d'information depuis le terrain. Les commerciaux doivent se rendre compte qu'ils ont un rôle à jouer de ce point de vue également. Ils sont des observateurs sur le terrain et doivent relayer l'information pertinente en interne".



René Salteur, Stabilame (Mariembourg), Fabrication de maisons et d'immeubles de bureaux en bois

"La formation en Intelligence Stratégique nous a permis de mettre en place un système de veille interne au niveau de l'entreprise. Cela permet à nos employés de faire remonter plus facilement les informations. Nous avons tendance à rester dans nos murs, nous sommes aujourd'hui conscients qu'il est primordial de nous intéresser à la façon dont nous sommes perçus de l'extérieur. L'Intelligence Stratégique donne une très belle vision de ce qui se passe à l'extérieur. Dire ce qu'on fait et en être fier est une chose, mais encore faut-il veiller à ne pas communiquer n'importe comment. Avant, nous avions de l'information qui allait dans tous les sens. Aujourd'hui, nous veillons à canaliser l'information et à l'organiser, l'enrichir afin qu'elle devienne le patrimoine de l'entreprise".

