

## **Principaux éléments de l'intervention de Stéphane Rosenwald – Conférence Les Echos (28 avril 2009) :**

**Stéphane Rosenwald :**

**Président du Groupe Professionnel IES, ESCP-EAP Alumni Association ;  
CEO, RV Conseil (Real Value Consulting), Membre de Global Intelligence Alliance ®.**

**Ma vision de l'Intelligence économique ou Market Intelligence, et des atouts indispensables qu'elle apporte à l'entreprise :**

**1. L'intelligence économique est aujourd'hui une pratique incontournable du management des entreprises pour optimiser le présent et créer le futur durable de l'entreprise.**

- Faite pour créer un avantage économique pour les entreprises, à court, moyen et long terme, l'Intelligence Economique est un formidable et indispensable levier de performance et de pérennité pour l'entreprise
- Comme le dit M. l'Amiral Lacoste: « l'information est une matière première stratégique ».

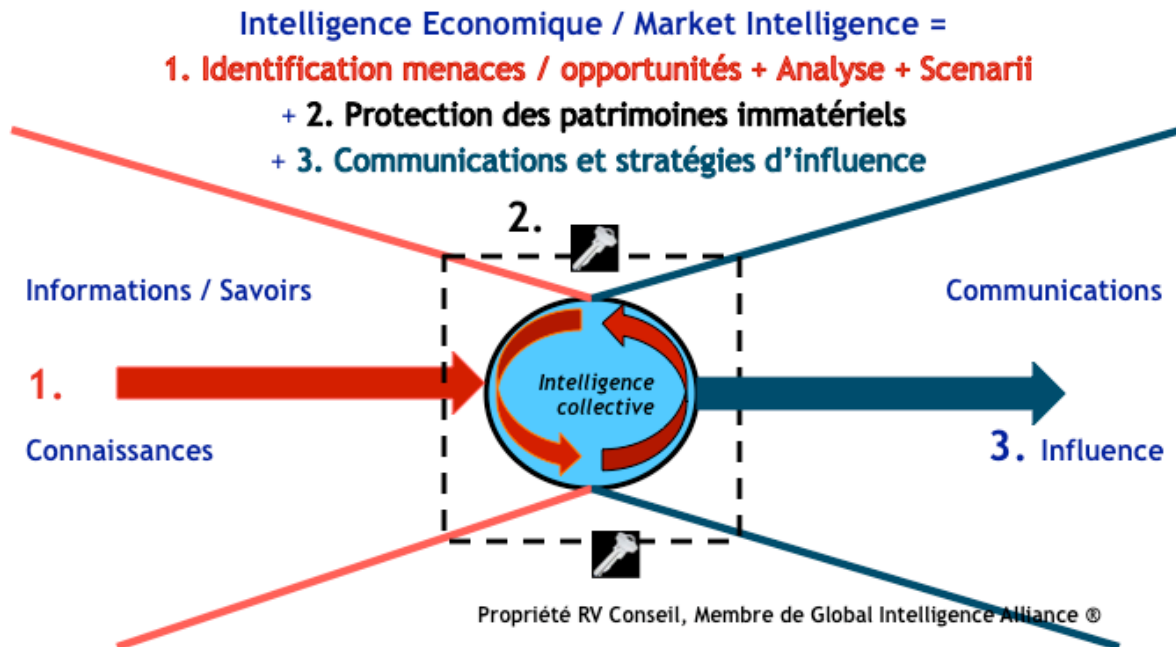
**2. L'Intelligence Economique, c'est la maîtrise et la protection des informations, au service de la compétitivité**

Concrètement, cette démarche se traduit par

1. L'Identification des menaces et des opportunités (ou risques positifs et négatifs), avec la meilleure anticipation possible, et leur diffusion et partage pertinents dans l'entreprise pour analyser les impacts, inventer les scénarios performants, et finalement nourrir la décision gagnante ;
2. Le recensement et l'organisation de la protection (contre la perte, le vol, la dégradation...), des patrimoines immatériels de l'entreprise ;
3. La construction, la gestion et la coordination des communications et des stratégies d'influence qui émises à partir de l'entreprise, participeront à créer un environnement favorable à celle-ci.

**3. Les flux de l'information et des connaissances optimisés entre l'entreprise et son environnement :**

- Pour illustrer les interactions entre entreprise et l'externe, l'entreprise peut être considérée comme un corps vivant en relation biologique avec son environnement ; le lien entre l'entreprise et son environnement, c'est en particulier le flux des informations entrantes et sortantes :
- Ainsi, l'entreprise pour fonctionner efficacement doit être à la fois et de manière maîtrisée et pertinente, réceptrice et émettrice d'informations.
- l'information et les connaissances sont une matière première vitale, circulant en interne et externe de l'entreprise.



- page 4

#### **4. L'irrigation efficace de l'entreprise avec les savoirs et connaissances constitutifs de valeur, pour construire l'intelligence collective :**

- Concernant la dimension « 1. », d'identification des menaces et des opportunités (ou risques positifs et négatifs), avec la meilleure anticipation possible, et leur diffusion et partage pertinents dans l'entreprise pour analyser les impacts, inventer les scénarios performants, et finalement nourrir la décision gagnante... l'enjeu est capital :
- il s'agit effectivement d'irriguer l'entreprise avec les informations, savoirs, connaissances utiles, c'est à dire, non seulement de les rassembler, mais ensuite de les faire entrer dans l'entreprise et de les distribuer et les partager aux acteurs qui pourront construire ensemble l'intelligence collective.
- Ces flux d'information, de savoir et de connaissance constituent la matière première la plus précieuse, qui va nourrir l'entreprise, fournir la matière de ses analyses et réflexion, et donc la base de la création de valeur. Ils constituent un véritable « système sanguin » de l'entreprise, qui va apporter les « nutriments d'informations » à tous les organes de l'entreprise...
- Etre irrigué par ce système nourricier générateur de valeur est vital pour toutes les parties de l'entreprise comme il l'est pour les différents organes d'un corps vivant, qui doit pouvoir compter sur la bonne santé et la performance de toutes ses parties...

2

## **5. La construction de l'intelligence collective s'appuie sur une chaîne de création de valeur**

- La récupération d'informations n'est que le 1<sup>er</sup> maillon de la chaîne de création de valeur, dont l'enjeu est de passer de l'information pertinente mais brute donc non constitutive de valeur, à l'aide à la décision efficiente, génératrice de performances durables ;
- Les 3 principales étapes de cette démarche sont donc :
  - La récupération et la transmission aux acteurs concernés, des informations pertinentes : Que se passe t'il dans l'environnement concurrentiel de l'entreprise ? (= Quoi?). La recherche de ces informations est pour partie organisée en interne, et pour une partie de plus en plus croissante externalisée auprès de cabinets spécialisés. Les informations seront pré traitées pour être facilement exploitables (VAS ® : Validation, Analyse, Synthèse)
  - La qualification de l'information, en particulier par l'analyse de l'impact : Quel va être l'impact stratégique ou tactique sur l'entreprise (= Alors quoi?)
  - La construction de scénarii d'actions : Quelles réponses l'entreprise peut mettre en œuvre (= Et maintenant Quoi?).
- C'est sur la base de cette démarche en 3 étapes, que pourront être prises les décisions performantes.
- Ces différentes étapes, en particulier les 2 dernières, ne peuvent s'accomplir qu'en mobilisant les forces de l'entreprise, pour construire véritablement une valeur ajoutée utile à partir de l'information brute, en s'appuyant sur l'intelligence collective.
- Par exemple, si une entreprise souhaite mettre en place un plan efficace de lutte contre la contrefaçon, elle mobilisera autour de ce chantier l'ensemble des acteurs et experts concernés (Ventes, Marketing, Juridique, Finances, R&D, Production, Distribution...).

## **6. Les points les plus critiques pour la réussite de la démarche d'Intelligence Economique :**

- La bonne définition des besoins et leur communication claire aux « chasseurs d'informations et de connaissances » internes et externes : cette étape est cruciale car elle conditionne la pertinence et l'utilité de l'ensemble de la démarche... bien entendu pour définir ces besoins, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, d'avoir identifié les enjeux majeurs et compris les axes stratégiques de développement.
- L'organisation efficace de la collecte des informations utiles en s'appuyant sur la mise en œuvre d'une démarche systématique et globale : cela implique la construction d'un système de recherches spécifique, personnalisé, « cousu

main » : le prêt à porter n'existe pas dans le domaine de la recherche d'informations ! les plans de renseignement qui vont approvisionner la démarche devront être construits spécifiquement, de manière personnalisée, par des professionnels de l'Intelligence Economique.

- La capacité d'accès aux bonnes sources : l'outil miracle de recherche n'existe pas. La sélection des bonnes sources et la récupération efficace d'informations doit pouvoir s'appuyer sur des techniques de recherches intelligentes et adaptatives. La dimension internationale de la recherche est également cruciale : par exemple, dans notre démarche de recherches d'informations et de surveillances, nous mobilisons le réseau mondial des partenaires de la Global Intelligence Alliance, pour pouvoir avoir l'approche locale, spécifique et à valeur ajoutée qu'apporte la connaissance effective des différents marchés.
- La récupération des savoirs de l'interne : cette démarche importante doit s'appuyer sur la constitution de réseaux, et ne peut être mise en œuvre sans la création d'une culture d'Intelligence Economique dans les équipes concernées : elle doit donc s'accompagner d'une sensibilisation générale à l'Intelligence Economique et d'une formation opérationnelle aux savoirs utiles.
- La capacité à mettre en œuvre une structure d'Intelligence Economique qui va orchestrer et animer la démarche, et jouer un rôle majeur dans la création de valeur ajoutée, en particulier par sa capacité à partager l'information et à la délivrer sous une forme directement utilisable : cela passe par la définition de livrables adaptés à la fois à la problématique et aux publics cibles. Sur la base de notre expérience, la mise en place d'une plate forme de recueil, de partage et de capitalisation des savoirs et des connaissances du type « Intelligence Desk » de Global Intelligence Alliance est une base idéale. Les compléments « naturels » sont alors la mise en place d'alertes personnalisées programmables, et de documents de synthèse et de suivis spécifiques.
- L'aptitude à faire travailler ensemble, problématique par problématique, les différents acteurs de l'entreprise impliqués dans la problématique pour construire l'intelligence collective : cette démarche doit être organisée, stimulée par les animateurs de la démarche d'Intelligence Economique : il y a incontestablement une dimension de conseil en organisation dans la mise en œuvre réussie de l'intelligence économique.

## **7. La Crise renforce le besoin d'Intelligence Economique, car elle augmente la complexité de l'environnement économique**

- La crise génère une accélération des mutations et cycles marchés... une exacerbation de l'hyper concurrence globale... un emballement de la société de l'information qui nous submerge sous ses informations vraies et fausses... et une

démarche générale d'accès rapides des entreprises, aux moyens disponibles les plus efficaces pour gagner...

- Cette situation apporte mécaniquement une impressionnante multiplication des opportunités et des menaces!
- La capacité à mieux maîtriser et à mieux protéger les informations et les connaissances devient donc un facteur de plus en plus capital de performance pérenne pour les entreprises, quels que soit leur marché ou secteur d'activité, leur taille, et qu'elles interviennent localement ou internationalement.

### **8. L'Intelligence Economique est la meilleure arme pour l'entreprise en période de crise \* :**

- Cette démarche d'Intelligence Economique est encore plus incontournable en période de crise, parce que l'Intelligence Economique est alors un formidable allié pour répondre aux 3 besoins vitaux de l'entreprise :
  - Assurer le court terme
  - Préparer l'avenir
  - Valoriser le capital humain
- Assurer le court terme : En effet l'Intelligence Economique permet de conforter les performances et la sécurité de l'entreprise dans le présent, par une gestion dynamique des risques positifs et négatifs... et la prise d'avantages compétitifs, s'appuyant sur une bonne anticipation et réactivité : c'est le rôle par exemple des réseaux d'intelligence concurrentielle que nous avons montés ces derniers mois pour de nombreuses entreprises souhaitant être plus efficaces, à court terme, dans le domaine commercial, contre leurs concurrents.
- Préparer l'avenir : L'Intelligence Economique aide à inventer le futur de l'entreprise et à assurer son développement durable : en effet, elle va permettre de créer l'innovation, capitale pour la pérennité de l'entreprise, et de positionner l'entreprise dans son environnement de manière optimale (choix stratégies, marchés, technologies, partenariats, M&A...). Elle permet également de sécuriser l'entreprise en termes de comportement vs Légal, Ethique, Valeurs...
- Valoriser le capital humain : L'Intelligence Economique va permettre de mobiliser les équipes autour des projets opérationnels et stratégiques, en faisant des collaborateurs les acteurs de l'action : cette dimension, particulièrement pertinente dans des moments où les messages et le bruit ambiant ne sont souvent pas très positifs, permet de redynamiser l'organisation, en animant les équipes et en construisant l'intelligence collective pour le plus grand profit durable de l'entreprise.

\* : Pour en savoir plus, télécharger le white paper « Market Intelligence as a Key Success Factor in an Economic Downturn » 1/2009, sur le site de Global Intelligence Alliance : [www.globalintelligence.com/](http://www.globalintelligence.com/)

## **Annexe : Le parcours de M. Stéphane Rosenwald**

Diplômé de l'ESCP, Stéphane Rosenwald a pratiqué l'Intelligence Economique et la Stratégie dès 1982, dans le Cabinet SIAR, à Londres, Paris et Stockholm.

Après quelques années d'expérience en Directions Commerciales et Marketing Internationales (Colgate Palmolive, Nestlé, Bongrain...), il a repris et dirigé 2 entreprises : dans les NTIC à New York, USA (protection et gestion de la diffusion des documents électroniques) ; dans l'agroalimentaire en France et à l'International.

Il a créé le cabinet RV Conseil (Real Value Consulting) ® en 2004, pour aider les entreprises à générer de la valeur durable, en les accompagnant dans les domaines de l'intelligence Economique et de la Stratégie... au service de la bonne gouvernance, de la gestion efficaces des risques positifs et négatifs de l'entreprise, et du développement durable.

RV Conseil est établi à Paris et à Tunis. [www.rvconseil.com](http://www.rvconseil.com)

Depuis 2008, RV Conseil est le représentant exclusif en France et en Afrique du Nord de Global Intelligence Alliance (GIA), réseau leader mondial de services personnalisés de Market Intelligence. [www.globalintelligence.com](http://www.globalintelligence.com)

Il a créé, et préside le Groupe IES (Intelligence Economique et Stratégie) de l'AA ESCP-EAP, Think Tank autour de l'Intelligence Economique, 1er réseau Français d'Intelligence Economique d'Ecole de Commerce.

<http://franceintelligenceeconomique.com/>



Il contribue activement au Groupe de Travail Métiers et Compétence de l'Intelligence Economique du HRIE - SGDN, animé par M. Bernard Besson, ainsi qu'au Groupe "Risk Management et Intelligence Economique" de l'AMRAE.

Professeur à l'ESCP-EAP, INSEEC, HETIC, il intervient dans des Conférences Internationales, et a participé à plusieurs livres sur l'Intelligence Economique et l'Entreprenariat (Editeur Nathan-Les Echos.fr).

Paris, le 23 avril 2009.