



consultant

Les cabinets de conseil spécialisés apportent un éclairage unique

La mondialisation et l'accélération des changements obligent les entreprises à mettre en place une veille stratégique développée et efficace. Le recours à un cabinet de conseil spécialisé ouvre l'accès à des informations non diffusées, voire confidentielles, ce qui élargit le champ des perspectives et facilite l'anticipation d'évolutions encore mal perçues. De surcroît, il offre la possibilité d'un accompagnement dans les actions de *lobbying* jugées utiles.

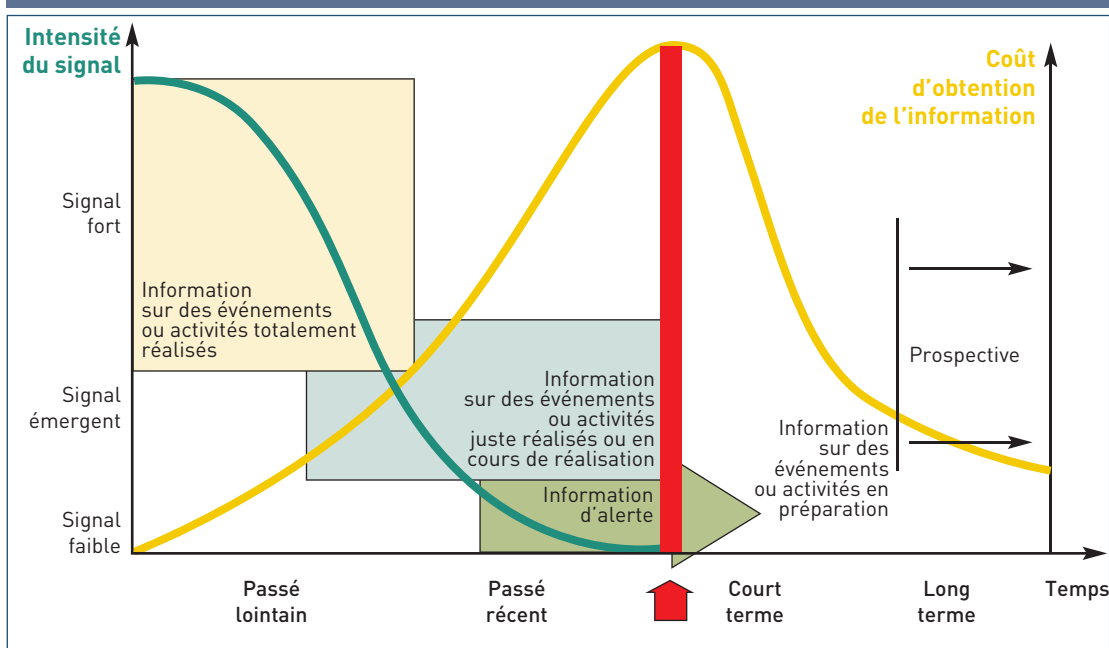
■ Pour toute grande entreprise en phase de réflexion sur un sujet stratégique, il est primordial de détenir une information complète, pertinente, non biaisée et représentative des avis des différentes parties prenantes sur le sujet. Ce sont ces constatations qui forment les fondements de l'activité du cabinet de conseil en stratégie, spécialisé dans l'intelligence économique et la veille stratégique. Complètement hors du champ de l'espionnage industriel, et fondés sur des bases parfaitement légales, les cabinets de conseil en intelligence économique apportent une aide réelle

aux dirigeants, très en amont dans leur processus de décision, mais aussi dans la mise en œuvre de leurs actions, en particulier en termes de diffusion des idées.

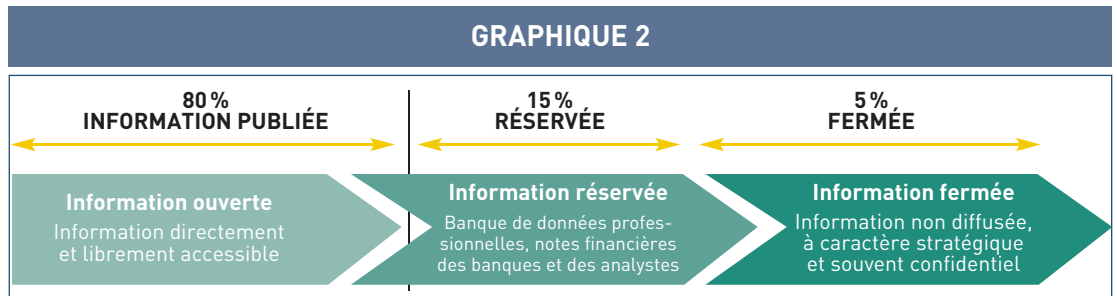
La valeur de l'information varie avec le temps

L'utilité de l'information, autrement dit sa valeur, est maximale à l'instant auquel elle se réalise. C'est-à-dire que c'est au moment où quelque chose se passe, se dit, ou s'échange, qu'il est le plus important de le savoir (cf. graphique 1). ➤

GRAPHIQUE 1



GRAPHIQUE 2



- Les informations déjà délivrées sont globalement connues de tous, sont relatées dans les médias, et n'ont que peu de valeur. Plus l'information est récente, plus elle devient intéressante. Évidemment, les premiers au courant bénéficient de la plus-value la plus importante.

Par ailleurs, les cabinets s'attachent à délivrer une information neutre et non biaisée, la plus complète possible, afin de réduire la part d'incertitude qui réside dans les décisions de leurs clients. Tout en étant soucieux du respect de la loi, le travail se concentre essentiellement sur les parties réservées et fermées de l'information (cf. graphique 2).

Tout l'objet des cabinets de conseil est donc de se procurer au mieux, auprès des personnes concernées, l'information la plus pertinente et complète possible, quelle que soit sa nature. Dans cet objectif, les cabinets spécialisés ont développé des méthodes permettant de répondre aux attentes de leurs clients de façon la plus précise possible, et de les accompagner, à la fois dans leur réflexion, et dans les actions et opérations qui en découlent.

Réseau de relations, outils de collecte et traitement des informations, jeu d'interfaces et lobbying

Pour atteindre ces objectifs, les cabinets s'appuient sur un réseau de personnes très développé, qui touche toutes les sphères de décideurs, qu'ils soient industriels, politiques, économiques, financiers, médiatiques... Ce tissu relationnel est une force du cabinet, puisqu'il permet à la fois d'adresser de nouvelles problématiques, mais aussi de partager et récolter des opinions et des informations sur les sujets de travail du cabinet. Et effectivement, le niveau de ces interlocuteurs permet d'aborder des sujets que l'on pourrait très souvent qualifier de « brûlants ».

Par ailleurs, le réseau, qui est en premier lieu basé sur les contacts professionnels des collaborateurs du cabinet, a une dimension internationale, puisqu'il rassemble une série de correspondants à l'étranger, travaillant pour le compte du cabinet.

Une veille stratégique adaptée

Mais au-delà de l'important réseau auquel le cabinet a accès, le processus de récolte d'information s'appuie sur une série d'outils, dont en particulier la veille stratégique. Cette dernière permet de récolter, très en amont, l'information nécessaire à la prise de décision. Réalisée au sein des sphères économiques, politiques, juridiques, médiatiques, universitaires ou sociales, elle est adaptée à la problématique du client. En premier lieu, l'équipe en charge d'un dossier établit une cartographie des décideurs concernés par le sujet : il s'agit de faire une identification décisionnelle. Une fois les différents acteurs identifiés, et leurs rôles respectifs définis, l'équipe élabore un questionnaire, destiné aux différentes cibles ainsi définies. Puis la veille, autrement dit les interviews des personnes, est faite en aveugle. Les personnes interrogées n'ont ainsi jamais connaissance du commanditaire de ces veilles. L'information est récupérée sous forme de verbatims, qui sont une restitution brute des réponses des personnes interrogées. Enfin, à partir de cette restitution, tous les éléments sont rassemblés pour permettre à l'équipe de produire son analyse et de rendre sa synthèse, restituant à la fois les éléments importants issus des veilles, synthétisant les idées majeures qui ressortent des entretiens, et apportant des recommandations adaptées.

Diversifier les sources

L'idée, dans ce processus, est bien de recouper au maximum les informations issues de diffé-

Multiplier les sources et diversifier les entretiens permet de dégager une réponse pertinente

rents milieux, de différents partis, de différents points de vue. Évidemment, chaque personne interrogée, individuellement, a des choses qu'elle ne peut pas dire. Elle trie l'information qu'elle donne, afin de faire passer ses messages. Mais le fait de multiplier les entretiens, et de diversifier les sources, permet globalement de dégager une réponse aussi pertinente que possible à la problématique du client.

Une information neutre

En plus de permettre de récolter des informations stratégiques, la méthode de veille « en aveugle » permet d'ajouter une interface supplémentaire dans le processus de quête de l'information pertinente. Il est clair qu'un client ne pourrait faire lui-même le travail effectué, pour la simple raison qu'il représente son entreprise, et que cette étiquette ne lui permet pas d'obtenir une information neutre. Les cabinets, en plus d'apporter leur savoir-faire en matière de récolte d'information, sont une interface permettant de récupérer des éléments qui ne sont pas sélectionnés en fonction du destinataire final qu'est le client. Cette interface permet, en temps réel, de récolter une information neutre qui reflète ce que chaque acteur souhaite communiquer individuellement, et le recouplement de l'ensemble de ces informations sur la totalité des entretiens menés permet de réduire au minimum, et tend à supprimer le biais existant dans chaque entretien.

Enfin, les cabinets disposent souvent d'un savoir-faire complémentaire, qui peut être mis à profit dans des phases d'accompagnement de la réalisation des recommandations : il s'agit du *lobbying*. En effet, si le savoir-faire majeur est de récolter une information pertinente en amont de grandes décisions, le réseau permet tout autant de faire passer des messages auprès de ces mêmes décideurs. Qu'il s'agisse de *lobbying* politique, juridique, parlementaire ou financier, voire médiatique, les cabinets spécialistes disposent souvent de sous-structures adaptées pour agir sur toute décision ou réglementation à venir.

Un éclairage et une objectivité irremplaçables

En résumé, les cabinets de conseil en stratégie spécialisés en intelligence économique

REPÈRES

Le cabinet de conseil en stratégie spécialisé en intelligence économique est ainsi nommé, parce qu'il base son activité sur l'information. Très souvent confidentielle, c'est une information de premier niveau, directement issue d'un ensemble de personnes concernées par un sujet, qui est proposée au client. Elle est par ailleurs analysée par le cabinet, qui, connaissant le dossier et les attentes du client, donne ses recommandations. Le niveau d'exposition du client est quasi nul, les veilles étant menées en aveugle, et l'information échangée dans une confidentialité la plus stricte possible. Par ailleurs, au-delà de la simple restitution de l'information, le cabinet peut aider son client dans sa communication, en particulier auprès des décideurs. Quel que soit le type de *lobbying*, l'objectif est de faire passer un message auprès de personnes importantes sur le dossier en question.

jouent un rôle important dans le processus de décision des dirigeants, en ce qu'ils apportent une information objective et complète sur le sujet en jeu. Si cette activité se développe, c'est parce que l'information, bien qu'*a priori* plus facilement disponible *via* des moyens de communication de plus en plus efficaces, est nécessairement de plus en plus protégée et donc, paradoxalement, plus difficile à obtenir. Elle gagne par conséquent en valeur, d'autant plus quand on peut la délester des biais dus à la subjectivité de certains vecteurs de communication.

Vers la mise en œuvre

Enfin, une fois les dirigeants éclairés sur les problématiques stratégiques, et leur décision prise, c'est souvent à ce stade qu'interviennent les cabinets de conseil en stratégie anglosaxons, qui aident à la mise en œuvre des stratégies adoptées. Les cabinets de conseil spécialistes de l'intelligence économique, eux, ne s'occupent que de la phase en amont de la décision, sauf s'il s'agit de problématiques de *lobbying* et de communication. ■