

# Veille concurrentielle, l'œil et le bon

NE [www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/veille-concurrentielle-loeil-et-le-bon-32862/](http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/veille-concurrentielle-loeil-et-le-bon-32862/)

## Stratégie

Pas de veille concurrentielle sans stratégie – pourquoi et quoi chercher –, ni interventions humaines – où trouver et quoi conclure



Parce que devant la révolution Internet, la notion de concurrence n'a jamais été aussi forte, il est essentiel pour les entreprises de garder un œil ouvert sur les innovations de leurs concurrents et sur l'évolution de leur marché. Un processus de longue haleine qui nécessite de collecter et d'analyser de l'information émanant de sources inépuisables. Mais avant d'atteindre le Graal et d'accroître sa compétitivité, mieux vaut accompagner son dispositif de veille d'une solide stratégie.

*Ambre Delage*

Aujourd'hui, moins de 30% des TPE-PME ont mis en place un dispositif de veille. "Nous constatons en effet que la veille intéresse davantage les grosses entreprises, car elles disposent de budgets plus conséquents. Nous sommes loin derrière les entreprises américaines, pour lesquelles la veille est le premier investissement budgétisé dans le plan de communication", analyse Lina Poizeau, directrice du pôle conseil de Médiaveille.

Las. Entre la mondialisation galopante et les possibilités offertes par le numérique, les concurrents sont potentiellement beaucoup plus nombreux et, surtout, ils peuvent venir de là où on ne les attend pas. Les exemples sont pléthoriques : la voiture sans conducteur de Google qui amusait beaucoup les services innovations des grandes entreprises automobiles lors de son lancement en 2010, avant que ces dernières ne se lancent finalement dans des projets similaires ; les Uber et autres Airbnb qui, sans crier gare, sont venus piétiner les plates-bandes des acteurs traditionnels des secteurs du transport et de l'hôtellerie ; et le concept de Blockchain, directement issu du fonctionnement de la monnaie numérique Bitcoin qui pourrait potentiellement, dans les 10 ans, remplacer tous les "tiers de confiance" centralisés (banques, notaires, cadastre...) par un système informatique décentralisé... Bref, autant d'exemples qui sont amenés à révolutionner, voire à restructurer des pans entiers d'un secteur d'activité ou d'un autre. Or, pour Christophe Deschamps, consultant formateur en veille économique et fondateur du blog [Outilsfroids.net](http://Outilsfroids.net), "seule une activité de surveillance des domaines susceptibles d'impacter l'activité de l'organisation (concurrentielle, technologique, juridique, etc.) peut aider à voir ces bouleversements et à s'y adapter, ou tout au moins à tenter de les contrer par des actions d'influence". En d'autres termes, garder un œil avisé sur les agissements de ses concurrents connus ou potentiels, c'est s'assurer de ne pas se faire coiffer au poteau à la première occasion. Et, si bouleversements il doit y avoir, en être l'acteur et pas simplement le spectateur.

Mieux, pour Valérie Bouquet, dirigeante de Veille Conseil, la veille concurrentielle est d'autant plus essentielle

qu'elle fait partie intégrante de l'évolution d'une entreprise : "au cours de sa vie, une entreprise peut avoir un ou plusieurs enjeux. Un enjeu de pérennité, un enjeu de développement, un enjeu de transmission. Selon des enjeux du moment, l'entreprise va établir une stratégie basée sur l'identification de ses forces et faiblesses, mais aussi sur les opportunités et les menaces en fonction de ce qui se passe à l'extérieur, d'où la veille concurrentielle. C'est à partir de ses enjeux et de ses objectifs qu'il faut mettre en place un système de collecte d'informations qui vont être évaluées, analysées et mises en perspective avec les connaissances de l'entreprise pour nourrir sa réflexion stratégique".

## Quoi et pourquoi chercher

Car avant de se ruer, manu militari, sur le premier ordinateur venu afin de lorgner ses concurrents, mieux vaut, en amont, définir une stratégie solide. Pourquoi ? Simplement parce que devant le flot ininterrompu d'informations disponibles partout, tout le temps, ne pas savoir où, quoi et pourquoi chercher, c'est s'assurer de perdre son temps. Le b.a.-ba de la veille concurrentielle réside ainsi en 4 mots : collecte, tri, analyse et diffusion. Or, la phase de collecte peut s'avérer chronophage et inefficace si elle n'est pas basée sur une véritable stratégie, si elle n'est pas, en d'autres termes, conditionnée par un but.

L'entreprise n'étant pas seule dans un globe de verre, elle se doit donc de regarder également ce qui se passe en amont chez ses fournisseurs, en aval chez ses clients et, évidemment, chez ses concurrents. Un regard à 360 degrés qui l'oblige à prendre en compte une multitude de facteurs politiques, légaux, de normes, bref, tout ce qui est susceptible d'impacter son business et qui représente une menace ou une opportunité. Une démarche grandement facilitée avec Internet, qui a eu pour bénéfice de démocratiser la veille, mais pour effet pervers de diluer l'information, de l'étirer à l'infini. À titre de comparaison, Christian Poyau, président de la commission sur la transformation numérique du Medef, déclarait lors d'une interview donnée à BFM Business en 2015 qu'un simple vol d'A380 générerait à lui seul 1 téraoctet de données. Ramenée à l'ensemble des entreprises et des quelque 3 milliards d'internautes à travers le monde, la masse d'informations est pharaonique. Sans compter que ces datas peuvent être combinées aux données glanées à la télévision, à la radio, dans les journaux... "De fait, le principe de la veille, ce n'est pas de chercher tout sur tout. Si, à la base, l'entreprise a bien défini sa stratégie et ses objectifs, la recherche, et donc le volume d'informations, seront forcément limités. Par exemple, une entreprise ne peut pas se contenter de dire 'il faut tout trouver sur mes concurrents !'... Derrière une veille, il doit forcément y avoir une question, sinon cela n'a pas de sens. Lorsque l'on a identifié pourquoi chercher, on sait forcément où et quoi chercher !", explique Valérie Bouquet.

D'autant que, d'après Marie Armand, fondatrice et gérante de l'agence L'Œil au Carré, il serait réducteur de baser l'action de veille sur la seule veille concurrentielle, chaque type de veille s'imbriquant parfaitement l'un dans l'autre pour former ce que l'on appelle communément la veille stratégique. "Je préfère en effet parler de veille stratégique, car on ne peut pas se contenter de ne garder qu'un œil sur la concurrence. Ceci dit, on ne peut pas tout surveiller non plus. D'où l'importance, encore une fois, de définir une stratégie de veille et de déterminer le fameux Swot (strengths, weaknesses, opportunities, threats), qui donne un cap et des priorités." Car en soi, récupérer de l'information n'est pas sorcier. Le plus difficile est de réussir à la faire parler, à lui donner un sens. En d'autres termes, pour Thomas Perathoner, directeur du développement commercial et marketing de Bureau van Dijk : "une entreprise ne doit pas faire de la veille pour faire de la veille : cela doit déboucher sur des actions qui lui permettront d'accroître son business".

## Des machines et des data scientists

Or, pour collecter intelligemment ces fameuses informations dispersées çà et là, il existe pléthore d'outils. Pour ce qui est de la surveillance du Web, ils vont ainsi de l'extension gratuite pour Mozilla Firefox ou Google Chrome à la plateforme à plusieurs milliers d'euros par an. Bien sûr, les possibilités offertes sont incomparables, mais il reste néanmoins qu'il s'agit d'outils qui permettront de surveiller l'évolution de pages Web ou même de sites entiers. Les plus coûteux offriront des possibilités de portails d'information personnalisés pour chaque collaborateur, des fonctionnalités collaboratives ainsi que des données statistiques sur les remontées d'informations présentées dans des dashboards (camemberts, histogrammes de fréquence, etc.) Les outils en accès gratuit, eux, se contenteront d'effectuer un premier tri d'information qui n'atteindra pas le stade de

l'analyse. À l'instar de Google Alertes par exemple, qui permet d'être informé en temps réel sur un sujet ou un mot-clé renseigné au préalable dans l'outil.

Malgré tout, d'après le livre blanc Digimind 'Pourquoi investir dans un logiciel de veille ?', chaque année, dans les entreprises françaises, 1 h 30 de plus est consacrée à la collecte d'informations et 1 h 30 de moins à l'analyse de ces informations, tâche pourtant essentielle dans les processus de veille et d'intelligence économique. Car pour Christophe Deschamps, ce qui va finalement compter dans le processus de veille, "c'est surtout le dispositif humain qui sera mis en place autour de ces outils afin de traiter l'information captée". Les machines se chargent de récolter l'info, les humains, eux, de l'interpréter et de s'en servir à bon escient. Lina Poizeau en est convaincue : "la veille humanisée traite l'info pertinente comme nous le faisons chez Médiaveille. Cela permet de restituer au client une information très ciblée et en corrélation directe avec ses vœux. L'humanisation est vitale dans la démarche de veille et c'est un gain de temps pour l'entreprise".

Les "veilleurs", qu'ils soient prestataires externes ou intégrés à l'entreprise, doivent donc être épaulés d'un réseau d'experts ou d'analystes capables de replacer au mieux une information dans un contexte global, d'en saisir les conséquences et de relayer ce message auprès de la direction afin que les futures décisions prises au sein de l'entreprise en tiennent compte. Un travail d'équipe, en somme, permettant d'atteindre ce que les services marketing appellent le smart data, c'est-à-dire la donnée intelligente qui, une fois analysée, peut permettre d'envisager une action concrète. C'est ainsi que l'on voit désormais émerger, au sein de grandes structures, un tout nouveau métier : Data Scientist. "C'est l'analyste 3.0 qui étudie les données, les trie et les fait parler pour déboucher sur une action concrète", explique Thomas Perathoner.

## **Le collaborateur, l'info à portée de main**

Si les logiciels dédiés, outils auteurs type Google Alertes et autres réseaux sociaux et blogs regorgent d'informations qui ne seraient rien sans une intervention humaine avertie, on oublie parfois un peu vite que la première source d'information est bien souvent l'entreprise elle-même.

En effet, la veille sur Internet est presque devenue une activité à part entière, voire une norme depuis la fin des années 1990. On en oublierait les journaux, la télévision ou encore la radio. Pire, on en oublierait aussi les travaux de Michael Porter, lesquels, à la fin des années 80, voyaient les collaborateurs d'une entreprise en relation avec l'extérieur (acheteurs, commerciaux, techniciens, etc.) devenir les yeux et les oreilles de ladite entreprise. "Cela permettait alors d'obtenir des informations qu'on ne trouve pas toujours aujourd'hui sur Internet. Les deux dispositifs devraient toujours aller de pair pour une meilleure compréhension de l'environnement concurrentiel", se souvient Christophe Deschamps.

Car oui, participer à des salons, rencontrer ses clients et ses fournisseurs, c'est, de fait, avoir accès à des informations "off" qui peuvent avoir un impact non négligeable sur le business d'une entreprise. C'est faire, en somme, de la veille de terrain. "Lorsque l'on démarre un sujet de veille, la première chose à faire, c'est déjà de savoir parler au sein de l'entreprise, ce qui permet d'avoir une bonne partie des réponses aux questions que l'on se pose. Si l'on veut être efficace, on ne doit aller chercher à l'extérieur que le résultat de la soustraction entre ce que l'on cherche à savoir et ce que l'on sait déjà dans l'entreprise", commente Valérie Bouquet. CQFD.

## **Réseaux sociaux, un œil sur l'image**

D'après l'agence We are Social, en 2015, sur les 3,025 milliards d'internautes à travers le monde, 2,060 milliards étaient actifs sur les réseaux sociaux, soit 68% des internautes et 28% de la population mondiale. Selon une infographie réalisée en 2014 par l'agence américaine Domo, des milliers de téraoctets sont donc échangés chaque minute aux quatre coins de la planète : près de 350 000 photos partagées sur WhatsApp, près de 2,5 millions de contenus mis en ligne sur Facebook et 4 millions de requêtes effectuées dans ce court laps de temps sur Google... Des chiffres à donner le vertige qui prouvent à quel point une réputation virale, qu'elle soit positive ou négative, peut se répandre comme une traînée de poudre. Pour éviter au maximum ce genre d'écueil, les entreprises veillent aujourd'hui jalousement sur leur image, celle que leur reflète le Web, la fameuse e-réputation.

Comment, cependant, réussir à garder un œil ouvert et une main ferme sur sa propre image lorsque les

données fusent à la vitesse de l'éclair, partout, tout le temps ? “Bien sûr, la veille sur les réseaux sociaux, qui diffusent des contenus 24heures sur 24, est plus exigeante en termes de disponibilités que la veille traditionnelle sur le Web. Il est donc normal qu'une ressource y soit dédiée spécifiquement et dispose d'une autonomie propre”, estime Christophe Deschamps, consultant formateur en veille économique et fondateur du blog Outilsfroids.net. Une personne dédiée, en somme, au maintien de la bonne réputation de son entreprise sur le Web. Sa mission : savoir identifier les réseaux sociaux susceptibles de parler de soi pour y parler plus fort que les “consommacteurs”. Pour Marie Armand, gérante et fondatrice de L'Œil au Carré, “parler plus fort, c'est, par exemple, s'employer à avoir un excellent référencement naturel. Avoir accès à autant d'informations relatives aux consommateurs, c'est une vraie mine d'or. Mais il faut savoir être acteur sur les réseaux sociaux sans pour autant vouloir à tout prix garder le contrôle, car si les consommateurs s'aperçoivent qu'on les dupe, que le contenu positif posté est en réalité du faux contenu, alors l'e-réputation tombera forcément dans le négatif”. Bref, garder un œil sur les réseaux sociaux, c'est faire de ces derniers une opportunité et non une éventuelle menace.

### **Intelligence économique vs. espionnage**

Les modalités d'intelligence économique sont, à tort, souvent associées, voire confondues avec de l'espionnage primaire à la James Bond. Faux !, s'insurgent les spécialistes. Car faire de l'intelligence économique, c'est travailler à partir d'informations “blanches” c'est-à-dire en libre accès. “Le rapport Martre, dès 1994, est très clair à ce sujet : on cherche à capter et utiliser l'information dite ouverte, c'est-à-dire accessible à tous, et la veille ne fait qu'alimenter le processus”, explique Christophe Deschamps, consultant formateur en veille économique et fondateur du blog Outilsfroids.net. Il peut s'agir de données glanées dans la presse économique nationale et internationale, sur des sites Internet divers ou encore auprès de sources payantes via la souscription d'abonnement. “Capter l'information ouverte au plus tôt, via des moyens légaux, la faire parler en l'analysant, en émettant des hypothèses sur ce qu'elle implique, en cherchant à valider ou invalider celles-ci par des actions de veille ou de recherche d'informations ciblées afin d'appuyer ses décisions ultérieures en connaissance de cause, c'est le cœur de l'intelligence économique”, précise celui-ci.

Ceci étant, l'information peut également être “grise”. Ici, la frontière entre le public et le “off” est légèrement plus floue. En l'occurrence, l'information est parfois difficile à sourcer, elle est difficile d'accès et n'a pas, a priori, vocation à tomber intégralement dans le domaine public. Il suffit par exemple de poster une photo de son bureau sur un réseau social pour diffuser une information grise : si l'ordinateur est allumé sur un document interne à l'entreprise, un simple zoom peut permettre à la concurrence d'accéder à une information d'importance. Enfin, à partir du moment où l'on parle de vol de documents, de fouille de poubelles, de hacking de réseaux informatiques, nous sommes alors dans de l'information “noire”, de celle qui consiste en de l'espionnage industriel et non en de l'intelligence économique.

Aujourd'hui, moins de 30% des TPE-PME ont mis en place un dispositif de veille.

De fait, 70% continuent à progresser à l'aveuglette sans tenir compte de ce que font leurs concurrents.

Source : C-Marketing, novembre2012

Publié le [24/11/2016](#)

| [Informatique & Technologies](#)