



# VEILLE STRATÉGIQUE, GARDEZ UN COUP D'AVANCE

Développer une veille aiguisée de votre secteur vous permet de déceler les opportunités de développement, tout en gardant un œil sur vos concurrents. Du cadrage de vos besoins à l'exploitation des données, en passant par l'identification des sources d'information, mieux vaut bien vous préparer en amont. Précieux outil de pilotage de votre stratégie, la veille représente également un levier sous-estimé de valorisation des compétences. La marche à suivre étape par étape.

Dossier réalisé par Marion Perroud  
mperroud@chefdentreprise.com

## → sommaire

### ÉTAPE 1

Cadrez votre plan de veille

### ÉTAPE 2

Dénichez l'information rapidement

### ÉTAPE 3

Exploitez les fruits de vos recherches

# Cadrez votre plan de veille

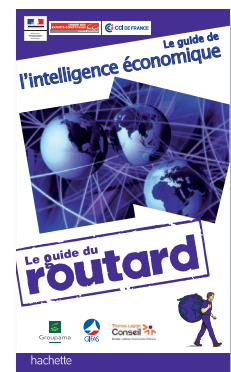
Rester à l'affût de son écosystème ne s'improvise pas. Prospection à l'étranger, développement d'une nouvelle offre, recrutement de profils rares... Pour déployer une veille performante, ciblez d'abord les priorités stratégiques auxquelles elle doit répondre. Sans quoi vous perdrez votre temps, et celui de vos collaborateurs.

**S**urveillance de vos concurrents et décryptage de leur stratégie, consultation des avis consommateurs, prospection d'un nouveau marché à l'international, suivi des nouvelles normes sectorielles... «Être à l'écoute des tendances et des événements de votre environnement n'est plus une option aujourd'hui. C'est devenu une obligation pour survivre dans une économie de plus en plus mondialisée», martèle Philippe Clerc, conseiller expert en intelligence économique à CCI France. Enjeu de taille pour votre développe-

ment, la veille stratégique est d'ailleurs considérée comme le premier pilier de l'intelligence économique, devant la protection de son activité et l'influence de son écosystème (lire l'encadré ci-contre). Bien déployée, cette veille permet en effet d'identifier rapidement les opportunités de votre marché, mais aussi d'anticiper les menaces auxquelles vous vous exposez. «Sur le même principe que les stratégies gagnantes au jeu d'échecs, la veille vous permet d'avoir un temps d'avance sur la concurrence. Elle présente en ce sens un intérêt compétitif majeur», souligne Laurent Weill, conseiller senior industrie et services de la délégation interministérielle à l'intelligence économique. Attention: veiller ne signifie pas espionner ses concurrents par tous les moyens, au risque d'être lourdement sanctionné. L'objectif n'est pas de copier leurs succès ou d'exploiter leurs failles, mais de comprendre comment ils fonctionnent pour mieux vous positionner.

## Ciblez vos priorités

Ce précieux outil de pilotage est sous-estimé par nombre de dirigeants de PME, qui considèrent sou-



## À lire Le Guide de l'intelligence économique

Veille, protection et influence sont les trois piliers de l'intelligence économique (IE). Souvent considérée comme l'apanage des grands groupes, elle représente néanmoins un précieux levier de compétitivité accessible aux PME. Véritable mine d'informations pratiques pour les petites entreprises, ce guide rassemble des témoignages, conseille sur les formations, les sites internet ou encore les ouvrages liés à l'IE, et propose un autodiagnostic de son entreprise. Un incontournable pour tous les veilleurs en devenir. Collectif Guide du routard, Éditions Hachette, 144 p. 9,90 €.



vent la veille comme chronophage, accessoire, voire improductive. Pourtant, différentes méthodes, outils et formations existent pour la mettre en œuvre efficacement, à moindre coût. Et ce, quelle que soit la taille de votre entreprise. «*Le dispositif de veille n'est pas une problématique technique. Il doit être connecté à votre projet d'entreprise. Réfléchissez à la manière dont il peut servir votre activité et s'intégrer à votre organisation*», conseille Thomas Legrain, fondateur de Thomas Legrain Conseil, cabinet de conseil spécialisé en intelligence économique. «*Réalisez un état des lieux de vos forces et faiblesses par rapport à la concurrence. Bien vous connaître vous facilitera la tâche pour identifier ensuite les données qui vous manquent*»,

ajoute Philippe Clerc (CCI France). Approche marketing d'un concurrent, évolution de ses fiches produits, anticipation des réglementations dans votre secteur, nouveaux risques métiers... Il existe un grand nombre de sujets potentiels de veille. Un conseil : hiérarchisez bien, en amont, les informations stratégiques que vous souhaitez obtenir en priorité. Pour commencer, focalisez-vous sur un seul pan (veille juridique, technologique, réputation...). Puis, élargissez-le à d'autres dès que vous maîtriserez bien cette démarche. Si votre défi stratégique actuel est, par exemple, d'exporter dans un pays, vous aurez besoin d'identifier vos concurrents sur place, de bien cerner les habitudes de consommation

## → CE QU'IL FAUT RETENIR

- Faire de la veille permet non seulement de déceler les opportunités de développement de votre business, mais aussi d'identifier les menaces du marché.
- Ne vous éparpillez pas. Ciblez suffisamment en amont les informations que vous souhaitez collecter en fonction de vos priorités stratégiques.
- Que vous l'externalisiez ou non, le processus de veille doit impérativement être coordonné par au moins un relais en interne.

de ce marché ou encore d'être au fait de l'environnement réglementaire local. Si vous peinez à recruter, peut-être est-il pertinent de veiller sur votre e-reputation et de vous intéresser aux profils embauchés par vos concurrents. Plus vous ajusterez le champ de vos recherches selon une feuille de route précise, plus vous gagnerez en efficacité.

### Externaliser, une bonne idée ?

«*Attention : si vous êtes, certes, l'élément moteur du processus, vous devez déléguer au maximum la collecte et l'analyse des données*», avertit Guillaume

Proust, président du comité intelligence économique et innovation des entreprises du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables. Selon vos besoins et vos ressources, deux options s'offrent à vous : externaliser le pilotage de votre veille ou la relayer en interne.

«*Vous pouvez vous tourner vers des cabinets de conseil privés ou des experts, mais cette solution présente un coût élevé*», avance Laurent Weill (délégation interministérielle à l'IE). Par ailleurs, si vous re-

courez à un prestataire extérieur, pensez à prévoir des clauses de confidentialité et faites attention aux informations auxquelles il a accès. Il peut aussi être judicieux de ne lui confier qu'un pan de votre veille. «*Ne perdez jamais de vue qu'un partenaire de ce type représente potentiellement une faille dans votre système de protection des données*», souligne Philippe Clerc (CCI France). «*S'il s'agit de sujets très techniques (réglementations, jurisprudence, montages financiers...), mieux vaut vous faire accompagner*, ajoute Thomas Legrain (Thomas Legrain Conseil). En revanche, si les problématiques suivies sont assez généralistes, il est préférable de déléguer leur administration en interne.»

Quelle que soit la configuration choisie, il est primordial qu'au moins un référent de l'entreprise (vous, votre directeur technique, le responsable marketing...) coordonne chaque dossier pour ensuite diffuser les informations aux meilleurs relais dans l'entreprise (lire l'étape 3 p. 38). Après avoir défini vos axes de recherches prioritaires, il vous reste ensuite à identifier les sources à exploiter pour dénicher l'information rapidement (lire l'étape 2 p. 36). ■



# Dénichez l'information rapidement

**Remontées terrain, alertes internet, réseautage, salons professionnels... Les sources d'information sont multiples et variées. Voici quelques astuces pour optimiser votre collecte à moindres frais.**

**U**ne fois vos priorités définies, il vous reste à partir à la pêche à l'information. Votre temps, tout comme celui de vos collaborateurs, est précieux. Ne le gaspillez pas en vous éparpillant tous azimuts. «Une fois sur deux, le renseignement dont vous avez besoin est déjà dans l'entreprise. Il est primordial que vous sensibilisiez vos salariés à cette problématique et organisiez la remontée

d'informations de la manière la moins chronophage», conseille ainsi Claude Revel, déléguée interministérielle à l'intelligence économique. «Bien souvent, votre première tâche n'est pas tant de collecter de nouvelles informations que de capitaliser sur la valorisation et le tri de celles que vos collaborateurs ont déjà recueillies, appuie Thomas Legrain, fondateur de Thomas Legrain Conseil, cabinet de conseil spécialisé en intelligence économique. Briefez les sourceurs, c'est-à-dire les collaborateurs en prise directe avec le terrain, comme les commerciaux ou le SAV, et donnez-leur les moyens de faire remonter les informations qu'ils jugent pertinentes.» Cela peut typiquement passer par la mise en place d'un intranet, afin de faciliter le partage de documents ou le déploiement d'un annuaire de contacts mutualisé entre les services.

## Hiérarchisez les sources

Vous pouvez également vous tourner vers des sources extérieures. Pour être le plus efficace possible, définissez d'abord le périmètre de votre collecte en listant et en hiérarchisant les sources d'information à votre portée. Vous l'igno-

rez peut-être, mais vous disposez aujourd'hui, avec Internet, d'un accès à une mine d'informations insoupçonnée sur votre écosystème, et ce, en toute légalité.

Pour automatiser vos recherches, vous disposez d'alliés de choix: créez des alertes Google par mots-clés, mettez en place des favoris dans votre navigateur, inscrivez-vous à des newsletters, des flux RSS de sites spécialisés ou à un agrégateur de contenus (par exemple, Netvibes, Feedly, Google Reader...). Aujourd'hui, des applications alertent même sur les changements de pages web. Certaines modifications majeures peuvent en effet passer inaperçues, comme une mention ajoutée dans une fiche technique ou même le retrait de la vente d'un produit sur un site marchand. «Mieux vaut utiliser quelques outils gratuits bien processés que des logiciels très performants mais complexes et coûteux», conseille Thibault Renard, responsable en intelligence économique à CCI France. Selon Philippe Clerc, autre expert de CCI France, «faites toutefois attention à une trop grande automatisation du processus, qui risque de figer le dispositif». Une bonne veille est une veille modulable. Conservez donc une certaine flexibilité pour adapter au



## → LE TÉMOIGNAGE DE



### Éric Bidot, président de Neovia Retraite

« Nous utilisons la veille comme levier d'optimisation continue »

Éric Bidot a fondé en 2004 Neovia Retraite, société de conseil et d'expertise des droits à la retraite des dirigeants d'entreprise. Un secteur d'activité qui suppose un suivi réglementaire très pointu. Le dirigeant a fait le choix de ne pas s'arrêter à cette veille métier. Depuis 2011, il a bâti un plan de veille formalisé ayant une vocation : améliorer le travail opérationnel de chacun en facilitant le partage des expériences terrain et la connaissance des salariés. « Nous utilisons la veille comme levier d'optimisation continue de

notre organisation à tous les niveaux », affirme Éric Bidot. Ainsi, outre la réglementation, les 35 collaborateurs de Neovia Retraite participent chacun à l'enrichissement d'un pan de la veille stratégique de cette entreprise nationale, dont le siège est à Lyon. Suivi de l'évolution des procédures des différentes caisses retraites pour les gestionnaires de dossiers, veille législative pour le directeur technique, veille concurrentielle pour les commerciaux, connaissance du marché pour l'équipe marketing... Chacun est associé au processus à travers une solution de gestion électronique de document (GED), enrichie et exploitée par tous au gré des retours terrain, des recherches internet ou encore des déplacements professionnels. « Grâce aux réseaux d'entrepreneurs, je mène par ailleurs une veille sur le management et la prospective afin de fidéliser les collaborateurs et d'identifier de potentielles nouvelles offres de prestations. »

### Neovia Retraite

- > **Activité**  
Conseil-expertise
- > **Ville**: Lyon (Rhône)
- > **Forme juridique**: SAS
- > **Dirigeant**: Éric Bidot, 54 ans
- > **Année de création**: 2004
- > **Effectif**: 35 salariés
- > **CA 2013**: 3,5 M€

mieux les recherches à vos besoins ponctuels (par exemple, un focus sur un nouvel entrant sur le marché, une mesure de l'impact d'une campagne de communication...).

Gagnez du temps sur le suivi de votre marché en capitalisant aussi sur la veille d'organismes extérieurs. « Les fédérations professionnelles, les chambres consulaires ou encore les pôles de compétitivité peuvent vous livrer gratuitement de nombreuses informations sur l'actualité de votre secteur et les nouvelles réglementations », avance Laurent Weill, conseiller senior

industrie et services de la délégation interministérielle à l'intelligence économique.

#### Misez sur le réseautage

Si vous souhaitez plus particulièrement surveiller vos concurrents, consultez leurs

rapports d'activité, collectez leurs publicités, récupérez les manuels d'utilisation de leurs produits... « Pour connaître leur stratégie ou leur santé financière, épilchez consciencieusement la presse professionnelle, qui fouille généralement ces ques-

## → CE QU'IL FAUT RETENIR

- Sensibilisez vos équipes à l'importance de leur rôle dans le processus de veille et valorisez les informations déjà présentes en interne.
- Réseaux sociaux, sites spécialisés, alertes, salons, réseaux... Les sources d'information extérieures sont nombreuses. Hiérarchisez-les.



tions en profondeur », recommande Hugues Souparis, p-dg d'Hologram Industries, entreprise de 350 collaborateurs qui pratique l'intelligence économique depuis sa création en 1982. Déplacez-vous aussi sur les salons professionnels pour identifier les forces et faiblesses de vos challengers ou récupérer des échantillons produits.

#### Recoupez les informations

« Briefez bien vos équipes sur les renseignements-clés à obtenir lors de ces événements et élaborer un plan d'attaque », conseille Philippe Clerc (CCI France). « Vous n'imaginez pas toutes les informations que vous pouvez recueillir sur une société en allant simplement flatter un commercial sur un salon », souligne Hugues Souparis. Le réseautage, via des clubs d'entrepreneurs ou lors de colloques, représente à ce titre un excellent moyen de prendre la température de manière informelle, voire de dénicher des informations sur votre marché en avant-première. Restez toutefois vigilant sur la fiabilité de ces sources et veillez à toujours recouper les informations obtenues avec des données factuelles. ■

# Exploitez les fruits de vos recherches

**S'il peut sembler fastidieux, le traitement des informations collectées n'en est pas moins essentiel. Votre rôle : insuffler une culture de la collaboration à vos salariés en plaçant la veille au cœur de votre organisation.**

**D**énicher la bonne information n'est utile qu'à la condition de s'en servir judicieusement. Le travail de collecte sert un objectif : faciliter le partage de connaissances au sein de l'entreprise pour gagner en efficacité et en réactivité sur les plans opérationnel et stratégique. Une veille efficace ne se résume donc pas à amasser des données. Une information devient stratégique dès lors qu'elle fait l'objet d'une analyse poussée. Étape primordiale dans le processus de veille, ce traitement est toutefois assez laborieux. Cela suppose que vous lui allouiez les ressources suffisantes. C'est pourquoi, si la collecte est l'affaire de tous, vous devez formaliser le rôle et les missions de chacun dans le processus de traitement et de diffusion de l'information, afin d'éviter tout impair.

## Délégez le pilotage

Confiez le pilotage de l'exploitation de votre veille à un ou plusieurs référents. Il peut s'agir d'une personne, d'un service ou même de responsables de différents services chargés de coordonner

respectivement un pan de votre veille. Ces personnes doivent maîtriser les process de l'entreprise et connaître les grands axes de votre stratégie. « Concrètement, ils se chargeront de trier, de recouper voire d'analyser et éventuellement de diffuser les informations aux personnes potentiellement intéressées pour leur exploitation », précise Thomas Legrain, fondateur de Thomas Legrain Conseil, cabinet de conseil spécialisé en intelligence économique. Si personne n'est familiarisé avec les enjeux de la veille stratégique en interne, sachez que de nombreuses formations existent en la matière, notamment au sein des chambres consulaires ou d'écoles spécialisées. Compte tenu du temps consacré à la veille, il vous faudra peut-être décharger de certaines missions les collaborateurs que vous aurez sélectionnés pour piloter le processus. Par ailleurs, ces derniers doivent trouver un intérêt personnel dans cette tâche. Inutile donc de confier votre veille concurrentielle à votre service comptable ou votre veille juridique au directeur marketing, sans quoi

ces nouvelles attributions risquent d'être perçues uniquement comme une charge de travail supplémentaire, et non une valorisation des savoir-faire.

Analyser des informations, c'est leur donner du sens en les recoupant et en les classant au moyen d'outils mutualisés (intranet, bibliothèque numérique...). Comme toute base de données, les fruits de votre veille stratégique ne resteront pertinents sur la durée que si l'équipe référente les actualise régulièrement et les enrichit au fil du temps. Pour étayer des informations très techniques, elle peut solliciter l'éclairage de salariés spécialisés ou l'expertise d'un partenaire de l'entreprise, comme celle de l'expert-comptable sur la validation de données financières ou d'un avocat sur des problématiques juridiques. Cette phase d'analyse peut ►►



## → LE TÉMOIGNAGE DE

**Claude Dos Santos, fondateur de Jerlaure**

«Veiller sur notre marché nous a permis de développer une offre inédite»

Pour Claude Dos Santos, fondateur de Jerlaure, «la veille est une gymnastique qui ne se maîtrise pas du jour au lendemain». De même, le retour sur investissement d'un tel processus ne peut s'analyser que sur le long terme, selon le dirigeant de cette PME spécialisée dans la conception et l'installation de datacenters. Pour protéger et développer son business à

l'ombre des multinationales, l'entreprise avignonnaise créée en 1995 n'a pas eu d'autre choix que de s'adapter sans cesse aux tendances du marché. Si cette veille est aujourd'hui indispensable, c'est parce que la PME en exploite les fruits quotidiennement. Le service marketing effectue une veille globale sur le secteur et les concurrents, et diffuse les informations aux personnes compétentes en interne. Celles-ci sont chargées d'analyser ces données et de décider éventuellement des actions à mener à son échelle. «Veiller sur notre marché nous a, par exemple, permis de commercialiser cette année une nouvelle offre inédite de mutualisation de datacenters entre entreprises. Cette prestation n'existait pas jusqu'à présent, et c'est en recoupant les remontées terrain avec nos connaissances secteur que nous avons identifié cette opportunité de développement», raconte le dirigeant qui rappelle que «bousculer les règles nécessite d'abord de bien les maîtriser».

**Jerlaure**

- > **Activité :** conception et installation de datacenters
- > **Ville :** Avignon (Vaucluse)
- > **Forme juridique :** SAS
- > **Dirigeants :** Martine Gremaud, 60 ans, et Claude Dos Santos, 59 ans
- > **Année de création :** 1995
- > **Effectif :** 21 salariés
- > **CA 2013 :** 4 M€

► aussi déboucher sur le lancement d'investigations plus poussées en cas d'informations erronées ou manquantes. L'équipe de coordination devra ensuite vérifier de manière régulière la pertinence des informations stockées (contacts, échantillons

produits, supports de communication...) et supprimer les doublons éventuels ou les données périmées.

**Partagez l'information**

Une chose est sûre, vos collaborateurs ne s'impliqueront réellement dans le processus

que si chacun peut avoir accès aux fruits de cette intelligence collective. Administrée par l'équipe référente, la circulation de l'information au sein de l'entreprise doit donc s'effectuer de manière transversale. «Faites-en un projet d'entreprise», insiste Philippe Clerc, conseiller expert en intelligence économique à CCI France. Un mot d'ordre : le renseignement diffusé doit être utile à son destinataire. Il serait contre-productif d'avertir l'ensemble des services de la récente implantation d'un concurrent à Shanghai... «Mail d'alerte, intranet, note

hebdomadaire, rapport détaillé, réunions dédiées, journée de séminaire... Plusieurs canaux de restitution et types de reportings peuvent être mobilisés selon le degré d'urgence et d'importance de l'information collectée», avance Laurent Weill, conseiller senior industrie et services de la délégation interministérielle à l'intelligence économique. «Prévoyez également différents niveaux d'accès selon le degré de confidentialité des informations, recommande Guillaume Proust, président du comité intelligence économique et innovation des entreprises du conseil supérieur de l'ordre des experts comptable. L'objectif est aussi d'éviter la fuite de données stratégiques majeures.»

«Chez nous, une personne se charge de constituer un rapport hebdomadaire résumant les évolutions et les grandes tendances de notre secteur. Une fois par trimestre, le comité de direction se réunit pour en tirer les enseignements et décider rapidement des actions à déployer le cas échéant», illustre Hugues Souparis, p-dg d'Hologram Industries, ETI qui pratique l'intelligence économique depuis sa création en 1982. Avec le temps, vous affinerez vos sources et vos champs de recherche. En apprenant à chasser les meilleures informations, vous parviendrez à influencer votre écosystème, sans négliger la sécurisation de vos propres données stratégiques. Le déploiement d'une veille n'est que le premier pas vers une intelligence économique éveillée. ■

## → CE QU'IL FAUT RETENIR

- Déléguez le pilotage opérationnel de votre veille à un ou plusieurs référents.
- Prévoyez plusieurs formes de restitution de la collecte en fonction du niveau d'urgence, d'utilité et de confidentialité du renseignement.