

LA VEILLE CONCURRENTIELLE



SOMMAIRE

<i>Introduction</i>	p.3
Veille concurrentielle : Définition	p.3
Veille concurrentielle : la Surveillance	p.5
La recherche	p.5
La collecte	p.5
La diffusion	p.8
Veille concurrentielle : l'Exploitation	p.10
Le traitement	p.10
L'analyse et la validation	p.10
L'utilisation	p.10
<i>Conclusion</i>	p.11

Introduction

De nos jours, on sait que l'information est un pilier du développement d'une entreprise. Grâce aux informations relatives à nos concurrents et notre secteur, il est possible d'améliorer notre stratégie et de gagner en efficacité pour atteindre de nouveaux clients, définir l'offre de nouveaux produits et améliorer notre management.

Il est primordial de connaître les points forts et la stratégie de la concurrence. Ceci est possible grâce à la veille concurrentielle.

« La veille permet de pister les démarches actives, déploiements vers d'autres secteurs d'activités, fausses pistes et leurres destinés à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôts de brevets, travaux de recherche, et ce de la part de concurrents directs et indirects ». David Rouach

1) Veille concurrentielle - Définition

On peut définir la veille concurrentielle comme la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à la concurrence de l'entreprise. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels.

Il existe deux types de veille concurrentielle :

- la première est appelée "**Pull**" car on « tire » les informations vers soi (exemple : recherche sur Google).
- La deuxième méthode est appelée "**Push**" (pousser). Celle-ci part du principe qu'il va falloir pousser les informations vers soi. Il va donc s'agir collecter des informations de manière automatique (exemple : s'inscrire à la newsletter d'un concurrent).

Lorsqu'une entreprise fait de la veille concurrentielle, elle doit prendre en compte plusieurs facteurs : **les concurrents, leur positionnement et les forces déterminantes.**

- **Les concurrents :**

Il existe trois sortes de concurrents :

- les concurrents directs qui fournissent des produits similaires et facilement substituables à ceux que propose une entreprise (définition extraite du Mercator),
- les concurrents indirects qui distribuent des produits substituables à ceux que propose une entreprise mais qui relèvent d'un autre segment de produits,
- et enfin, les concurrents potentiels qui entraînent une guerre de prix, une rupture technologique ou une reconfiguration de la distribution (exemples : secret sur le procédé de fabrication des rasoirs jetables Bic, 3M pour les Post-It).

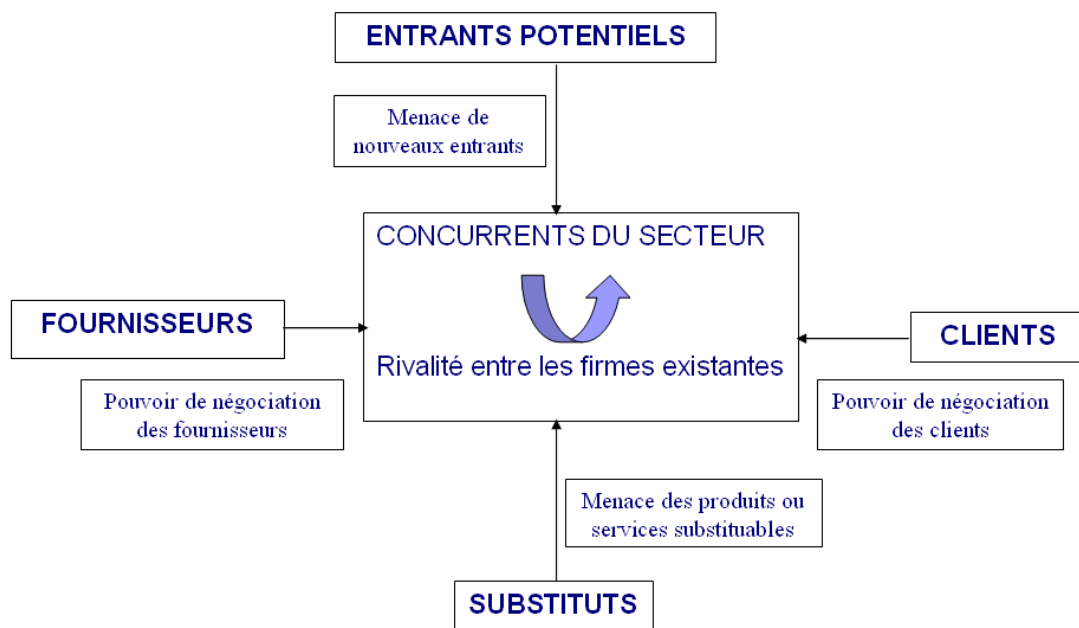
- **Le positionnement :**

Le positionnement est l'ensemble des attributs saillants et distinctifs qu'une entreprise cherche à associer à un objet (produit, marque, entreprise, etc.) pour la distinguer de la concurrence et toucher une cible particulière.

- **Les forces déterminantes :**

On compte 5 Forces déterminantes : la rivalité entre les firmes déjà existantes, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la menace des produits de substitution (substitution d'un produit par un autre, les substituts peuvent venir d'industries très éloignées et les substitutions internes à une même industrie).

Les 5 forces de Porter

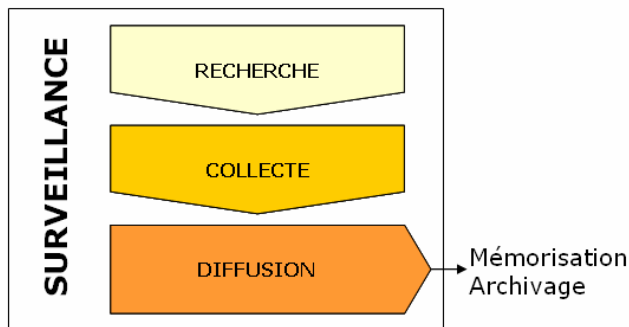


Il est important de mettre en avant la place occupée par l'Internet dans le système de veille concurrentielle. En effet, il existe des agents « intelligents » qui permettent d'automatiser une partie des activités de veille : contrôle du renouvellement des sources, automatisation de recherches, composition de revues de presse personnalisées, etc. (Exemple : cyberalert.com).

Une veille concurrentielle détaillée : par exemple en faisant appel à « premier-sur-internet », on peut rapidement qualifier et quantifier la demande sur un marché, sur l'offre du marché (quels sont les sites et les secteurs d'activités qui ressortent en premier sur les moteurs), on peut également classer les principaux acteurs et savoir qui sont les concurrents ou les alliés potentiels et quel est le classement et enfin identifier les forces et faiblesses des principaux

acteurs, et disposer rapidement de recommandations sur les meilleures pratiques internet ou les meilleures pratiques marketing pour le secteur.

II) Veille concurrentielle : la Surveillance



1) La recherche

Il existe différentes données à rechercher :

- **Les nouveautés :**
 - nouveaux concurrents, produits, promotions
 - publication d'un nouveau communiqué de presse
 - nouveaux clients ou partenariats, etc.
 - changements au niveau législatif et règlementaire
- **Les informations générales :**
 - informations financières
 - produits ou services (mix produit)
 - ressources (matérielles et technologiques)
 - marchés (pays, couverture commerciale, etc.)
 - ressources humaine : management des employés, structure salariale
 - stratégie : alliances, conquêtes de nouveaux marchés, etc.

2) La collecte

Il y a différentes méthodes pour collecter les informations importantes :

S'il existe de nombreuses sources d'information, chacune présente des attraits distincts. Pour gagner du temps, il est important de bien définir l'objectif de la recherche au préalable, puis de déterminer les meilleurs moyens d'obtenir l'information voulue.

Les méthodes traditionnelles :

- 1- **Le faire soi-même**
- 2- **Utiliser un logiciel de veille concurrentielle** (google avec les mots clés à surveiller, un nouveau né (www.goshme.com) => sites Web, moteurs de recherche, groupes de discussion, bulletins électroniques, Vigilus Smart pour surveiller les modifications sur le site de son concurrent...).
- 3- **Prendre un cabinet de veille concurrentielle**: il vérifie les dépôts de marque (www.inpi.fr), les embauches de salariés sur les sites des concurrents, fait passer des

entretiens d'embauches fictifs aux salariés, fait des organigrammes, étudier le bilan sur <http://www.societe.com/>, lire les communiqués de presse et articles de presse... Ces entreprises offrent des rapports sectoriels détaillés, des services de veille médiatique ou les services de consultants qui feront des recherches sur des sujets précis.

4- **Sources hors ligne** : bibliothèques, réseau personnel, associations sectorielles, newsletters, revues de presse

Il faut distinguer :

- **L'info "Blanche"**, ou ouverte (disponible publiquement : sur le site du concurrent, dans les articles de presse...) environ 80% de l'info

- **L'info "Grise"** ou semi-ouverte (non publique, mais ne demande qu'à l'être pour peu que l'on sache s'y prendre : faire des entretiens d'embauches aux salariés de ses concurrents, interroger ses partenaires et revendeurs...) environ 15% de l'info

- **L'info "Noire"**, ou fermée, secrète : jamais accessible par aucun moyen légal, c'est de l'espionnage industriel. environ 5% de l'info.

Le Web :

Il existe 2 types de Web, le Web informel (blogs, listes de diffusion, forums de discussion, newsgroups, mailing lists, newsletters, chats, sites de consommateurs, répertoires, métamoteurs, agents intelligents...) et le Web invisible, qui désigne la partie du Web non accessible aux moteurs de recherche classiques. Il comprend les bases, banques de données et bibliothèques en ligne gratuites ou payantes. (Exemples : Derwent, banque des brevets, Inspec, Metadex, Rapra, infos scientifiques et techniques Prédicast, B&I, données économiques).

- Il permet d'être averti :
 - de la sortie d'un nouveau produit
 - de la mise en place d'une promotion
 - de la publication d'une nouvelle référence client ou d'un nouveau contrat
 - de la publication d'un nouveau communiqué de presse
 - de la publication des comptes annuels chez vos concurrents, vos partenaires ou vos fournisseurs
- Il permet d'être informé :
 - d'un changement de norme ou de réglementation

De multiples outils de collecte peuvent être mis en place :

- Technologie Push, fonction d'alerte (Exemple : pushcentral.com, europinfos.com)
- Information personnalisée : le narrow casting (journaux sur mesure : clarinet.com)
- Meta-moteurs, crawlers, Cybion Eye™, etc.
- Utiliser les flux RSS personnalisés de Wikio ("digg-like" français) : permet d'indexer tous les articles du web, très rapidement. A la différence de Google, il va également surveiller les blogs
- Agents intelligents
- Créer des alertes : exemple Moteur Google Actualités (permet de créer des alertes sur un terme précis et de recevoir tous les articles qui en parlent par email).



- Les réseaux de contacts : Organismes, experts
- Les techniques classiques à ne pas oublier...
Tous les supports de communication doivent être surveillés : radio, télévision, presse, forums de discussion... Synthèses par agences spécialisées (exemple : Synthesio, Winello ou lesitemarketing.com).

Ci-dessous la typologie des prestataires pouvant aider les entreprises dans leurs collectes d'informations :

Type de prestataire	Offres	Compétences nécessaires
Spécialiste sur une source : courtier en information	Veille et mise en place d'un système de veille	Connaissance exhaustive des BDD
Prestataires publics	Etudes de marchés	Connaissance géographique et/ou sectorielle
Spécialiste sur une niche et Consultants spécialisés	Veille Etude de marché	Maîtrise et expériences du secteur d'activité

3) La diffusion

La diffusion des données est primordiale car c'est grâce à cette étape que les salariés (par exemple) prennent connaissance des informations pouvant les aider dans leur travail.

On peut transmettre ces informations sous différentes formes :

- Les documents papier
 - Synthèses
 - Etudes
 - Rapports
 - Feuilles
- Les documents électroniques
 - Word
 - Power Point
 - Html
- L'intranet
 - Groupware
 - Workflow
 - Bases de données relationnelles

Exemple de l'entreprise Peugeot qui met à disposition des employés un site intranet où chacun peut y ajouter une information « important » sur la concurrence :

La veille stratégique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution d'informations externes, utiles aux acteurs de l'entreprise pour déterminer et adapter sa stratégie.

Nouveau thème : Pièces et services



Jusqu'à présent, la collecte d'informations était assurée uniquement par des « veilleurs professionnels ».

Or, vous, salariés du Groupe (CDI, CDD, CTT), détenez par votre activité propre des informations de veille (obtenues lors de séminaires, colloques, conférences, actions de benchmarking, ...) pouvant intéresser d'autres domaines que le votre, sans savoir à qui les adresser.

Ce site vous permet de les transmettre rapidement vers les bonnes personnes, sans avoir à connaître leur nom ou leur direction de rattachement.

Les informations transmises sont déposées dans des boîtes fonctionnelles Lotus, elles seront lues par les personnes en charge du thème correspondant. Après analyse, ces informations externes viendront compléter d'autres sources d'information et feront l'objet de synthèses qui permettront de mieux comprendre l'évolution externe d'un thème stratégique pour le Groupe.

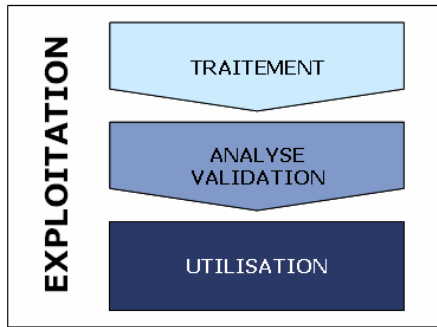
Attention : ce site a pour vocation de déposer des informations, non d'en mettre à disposition.

Pour connaître les thèmes observés et déposer des informations, cliquer ici ou sur l'onglet "liste des thèmes"

Pour en savoir plus sur la veille stratégique (processus, critères relatifs aux informations de veille, outils,...) et savoir ce que ce n'est pas, cliquez ici ou sur l'onglet "en savoir plus"

- Les systèmes de navigation interactive
 - Hyper texte (Acrobat)
 - Graphiques statistiques
 - Cartes factorielles
 - Arbres de classification
 - Cartes géographiques interactives
 - Graphes de liens entre acteurs
 - Réseaux de liens sémantiques
- Illustrations graphiques sur mesure
 - Tableaux de bord
 - Cartes (géostratégie)
- Outils de diffusion sur Internet : newsletters maker, portails, logiciels push, etc.

III) Veille concurrentielle : L'Exploitation



1) Le traitement

Le traitement des informations est important car il permet de repérer les informations pertinentes. Ensuite, il faudra stocker les données et les classer par ordre d'importance afin d'en garder une trace.

2) L'analyse et la validation

Une fois que les informations sont traitées, elles sont analysées et validées selon différents critères :

- La date : il est important que les informations soient le plus récentes possibles afin d'accroître la réactivité de l'entreprise
- La pertinence des informations
- La crédibilité et la fiabilité des informations
- Les informations doivent être exhaustives
- Les informations doivent être reconnues par des experts...

Malgré l'importance d'Internet actuellement, il ne faut pas sous-estimer le traitement manuel. En effet, la pertinence des informations dépend de la finesse des résultats. Seul une personne physique peut consolider les résultats et vérifier si l'information est pertinente avant de la valider et de la partager.

Après validation des informations récoltées, il faut s'attarder à leur analyse : donner une plus value à l'information brute. Cette phase permet d'apporter une plus-value et un sens aux informations. On peut y ajouter des connaissances et développer des problématiques et donc confirmer les décisions prises en entreprises.

Il existe des outils d'aide à l'analyse technologie, l'analyse statistique, l'analyse sémantique, l'analyse par représentation cartographique, etc.

3) L'utilisation

Les informations recueillies grâce à une veille concurrentielle permettent d'appuyer la stratégie et peut :

- remettre en question une stratégie
- donner des indications précises afin de se comparer à la concurrence
- donner des idées sur le management, les réactions en cas de crises par exemple
- contribuer à une prise de décisions opérationnelles ou stratégiques
- anticiper les attaques de la concurrence

- corriger des erreurs ou des lacunes
- déterminer la fin de vie d'un produit...

Chaque pôle de l'entreprise bénéficie de cette veille, notamment le marketing, la direction et le force de vente. Par exemple pour la Force de vente, la veille concurrentielle permet de surveiller les offres, les clients et les prix de vente du marché. Et ainsi procure à la force de vente une approche plus sûre, plus crédible et donc plus efficace. Cette veille permet de :

- ajuster son argumentation commerciale
- mettre en place des stratégies commerciales plus efficaces
- identifier les concurrents les plus menaçants

Conclusion

En conclusion, la veille concurrentielle est une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise et les employés. Il est important d'expliquer aux salariés la stratégie de l'entreprise et rechercher leur adhésion. Les employés doivent comprendre en quoi cela peut les aider et développer leurs performances.

Grâce à l'informatisation, la veille et de l'intelligence sont disponibles en permanence et sont accessibles à tous les employés. Cependant, il est primordial qu'une personne ou une entité analyse et valide les données afin d'être au plus près des attentes des salariés. Cependant, la veille concurrentielle peut prévoir certains changements mais de nombreux obstacles peuvent bloquer l'accès à l'information : protectionnisme, rumeurs, etc.

De plus, on ne peut pas tout prévoir, il demeure beaucoup d'inconnues qui peuvent influencer la politique entrepreneuriale comme les catastrophes naturelles, l'erreur humaine, la géopolitique...

