

Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing

Elaborate a Project of Competitive Intelligence in the Organisation and his Contribution at the Performance of the Marketing Structure

Dr. Drouazi Yasmine

Université de Boumerdes, Algérie

ya.drouazi@gmail.com

Reçu le: 21/12/2018

Accepté le: 22/11/2019

Résumé : Avec la dynamique et les changements continus dans l'environnement de l'organisation, la problématique de la maîtrise de l'information concurrentielle s'affiche, afin de capter et prendre en charge les signaux (opportunités et menaces). Face à ce défi, la veille concurrentielle prend de plus en plus de place dans la gestion de l'information de l'organisation. Le présent travail expose d'abord le dispositif de veille concurrentielle et comment mettre en place un projet de veille concurrentielle au sein d'une organisation. Il vise ensuite à retrouver l'apport de la veille concurrentielle et sa capacité à influencer positivement la performance de la structure marketing de l'organisation suite à une bonne écoute de l'environnement concurrentiel.

Mots Clés: menaces, opportunités, projet de veille concurrentielle, structure marketing, veille concurrentielle.

Abstract: With the dynamic and the continuous changes in the organisation's environment, the problematic to have total control of the competitive business information is present, in order to receive and take charge the signals (opportunities and threats). Faced with this challenge, competitive intelligence takes more places in the organisation's information management. Firstly, this work shows competitive intelligence device and his components, and how to implement a competitive intelligence project in the organisation. Secondly, he aims to find the positive contribution of competitive intelligence in performance of the marketing department of the organisation, after a good listening of the competitive environment.

Key Words: competitive intelligence project, competitive intelligence, marketing structure, opportunities, threats.

JEL Classification : D41, F18, M31, Q56

* Auteur correspondant : Drouazi Yasmine (ya.drouazi@gmail.com).

Introduction

Les organisations évoluent dans un environnement de complexification croissante, caractérisé par une concurrence accrue, une intensité très vive de la concurrence, une forte évolution sur tous les plans, une accélération des flux d'informations, une obligation d'anticipation, d'innovation, de prise de décision rapide et de réactivité. L'enjeu d'une organisation réside dans sa capacité d'adapter sa stratégie, en particulier marketing, et ses structures à l'évolution de l'environnement, ce qui requiert une maîtrise des informations, et plus précisément, des connaissances sur l'environnement actuel et futur.

Être à l'écoute permanente de son environnement concurrentiel, c'est-à-dire le connaître et le comprendre, est une attitude essentielle pour se positionner dans une perspective de performance et de créativité. Plus l'organisation sera à l'écoute de son environnement, plus elle disposera de pistes utiles et plus elle aura des chances de réagir d'une manière adéquate en saisissant les opportunités et faire face aux menaces. L'activité de surveillance et d'analyse des activités des compétiteurs est le rôle premier des organisations meneuses. La mise en place d'un dispositif de veille au sein de la structure marketing est donc une démarche incontournable pour mieux gérer le futur proche d'une organisation qui veut rester compétitive et créative ; tout en améliorant sa stratégie, augmenter son efficacité, acquérir de nouveaux clients, placer de nouveaux produits/services, conditionnement, ... etc.

À travers ce travail, on essayera de répondre à la problématique formulée à travers les questions suivantes :

- Qu'est-ce que la veille et en particulier la veille concurrentielle ?
- La veille concurrentielle est-elle uniquement importante pour les grandes organisations, ou bien elle est recommandée pour n'importe quelle organisation ?
- Quelles sont les étapes clés pour mettre en place un projet de veille concurrentielle ?
- Quelle l'apport de la veille concurrentielle dans la performance de la structure marketing ?

Pour prendre en charge cette problématique, on a adopté le plan suivant :

- Définition de la veille.
- Le dispositif de veille concurrentielle.
- Mettre en place un projet de veille concurrentielle.
- L'apport du projet veille concurrentielle dans la performance de la structure marketing

1. C'est quoi la veille ?

1.1. Définitions :

Selon les contextes ou les types d'organisations, la veille peut être définie de plusieurs façons. Voici quelques définitions qui soulignent les aspects essentiels de la veille:

Déf.1 : La veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources de l'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive(Bergeron, 1996).

Déf.2 : ..Une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement pour en anticiper les évolutions (AFNOR, 1998).

Déf.3 : La veille en organisation consiste à étudier des informations stratégiques pour permettre d'anticiper les évolutions et les innovations.

La veille consiste donc à organiser la collecte, la sélection et la diffusion d'informations propres à optimiser les décisions stratégiques de l'organisation.

1.2. La veille entre le passé et le présent :

La veille donc a pour objet de travailler sur l'anticipation du futur pour améliorer la gestion d'organisation. Dans les années 70, la recherche a été conduite autour de la notion de « Forecasting » (la prévision). La recherche s'est alors concentrée sur les méthodes pour prédire le futur par des modèles et des techniques économétriques, utilisant pour la plupart des données du passé : l'extrapolation des tendances, la courbe en S, la courbe de tendance, ...

Le terme « Foresight » (la prospective ou veille) a élargi le périmètre de la recherche en incorporant des méthodes qui permettent d'interconnecter la saisie (récolte), la mesure et l'interprétation d'informations ainsi que des méthodes d'aides à la décision. Aujourd'hui, la veille utilise les signaux provenant de l'environnement interne et externe de l'organisation, puis en utilisant des processus et méthodes, elle permettra d'identifier, apprécier et prendre des décisions dans la gestion d'organisation

1.3. Types de veilles :

Dans la classification des veilles, plusieurs types peuvent être recensés selon le paramètre ciblé (politique, consommateur, finance, politique, ...):

- **La veille consommateur** : s'intéresse à l'identification, l'appréciation et l'anticipation des besoins du consommateur, du « lifestyle » et des tendances socio culturelles. On parle maintenant aussi de la veille d'opinion en ligne.
- **La veille concurrentielle** : est un état ou dispositif de surveillance continue des actions et produits des concurrents actuels ou potentiels. Elle consiste généralement à surveiller :
 - L'actualité produits des concurrents (innovations,ancements, prix ...).
 - Les actions marketing et publicitaires des concurrents (prospectus, newsletter, campagnes publicitaires ...).
 - Leurs pratiques commerciales.
 - Les événements de la concurrence.
 - Les données publiques relatives aux performances économiques et commerciales des concurrents.
 - Les informations remontant de la force de vente » (2016).

Elle permet de connaître et d'anticiper toutes actions marketing (action de promotion, d'études, de pré-lancement ou de test), à court terme ou moyen terme, mises en œuvre par les concurrents sur les marchés phares de l'organisation.

- **La veille juridique** (ou réglementaire): s'emploie à l'identification, l'appréciation et l'usage d'information sur la législation et la réglementation.
- **La veille technologique** : surveillance des technologies, équipements, outils et normes.

La veille brevet peut être affiliée à la veille technologique. Elle s'occupe de la surveillance des innovations technologiques des concurrents à partir des dépôts de brevets. La veille concurrentielle est un outil incontournable pour la structure marketing et elle vise à améliorer le positionnement de l'organisation sur le marché.

1.4 Veilleur :

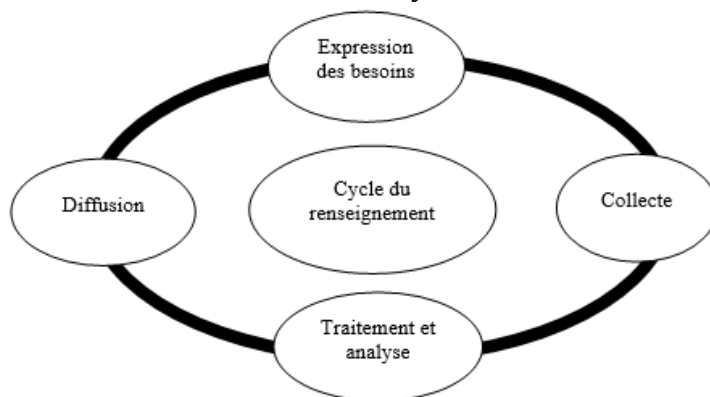
Les «Veilleurs» ou «Chargés de veille» sont des professionnels capables d'assurer l'interface entre les spécialistes d'un domaine (écologistes, biologistes, électroniciens...) et le monde de l'information (Lesca, 2003). Le métier de «Chargé de veille» quant à lui est en constante évolution. Les sources d'information par exemple changent rapidement, à l'image de l'évolution d'Internet. Le veilleur doit donc se tenir constamment informé sur les dernières nouveautés aussi bien sur les sources d'information, que sur les outils de recherche, d'analyse et de diffusion de l'information.

Il doit précisément identifier les sources les plus fiables, collecter, analyser l'information collectée et de l'utiliser pour donner des orientations aux décideurs.

1.5. Cycle de la veille :

Le cycle est basé sur 4 phases, comme le montre le schéma qui suit :

Schéma n°01 : Le cycle de la veille



Source: <https://fr.slideshare.net/DocRouen/veille-et-valuation-de-linformation>, 22/09/2018.

- Phase 1 : la détermination des besoins d'information
- Phase 2 : la recherche et la collecte de l'information
- Phase 3 : le traitement de l'analyse
- Phase 4 : la diffusion
- Phase 5 : la capitalisation de l'information

Cette dernière phase s'impose et consiste à conserver (archiver) les informations récoltées dans la phase de recherche et de collecte et les connaissances issues du traitement de l'information. Le stock ainsi construit permet aux utilisateurs d'accéder à l'information dont ils ont besoin à un instant donné.

2. Le dispositif de veille concurrentielle :

2.1. Utilité de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle consiste en une surveillance régulière, organisée et stratégique des concurrents et des nouveaux entrants. Elle porte aussi sur les produits, les relations avec les fournisseurs, les relations clients, etc. Elle consiste généralement à surveiller plusieurs canaux de données afin d'en tirer des informations utiles à la structure marketing qui les exploitera afin de prévenir les menaces en provenance de la concurrence et de saisir des opportunités qui la rendront plus efficiente.

Elle permet de répondre à différents types de questionnements vis-à-vis de la concurrence, à savoir :

- Quel est notre marché ?
- Qui sont nos concurrents ? Sont-ils performants ?
- Quels sont les produits émergents, les solutions de substitution existantes et potentielles ?
- Quelles sont les perspectives et capacités d'évolution de nos concurrents ?
- Qu'est-ce qu'ils ne pourront jamais faire ?
- Comment voient-ils leur futur ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de nos concurrents ?
- Quelles sont nos capacités d'anticipation et d'extension ?

Ainsi la veille concurrentielle est un support fondamental à la prise de décision pour appuyer la stratégie :

- Marketing et commerciale
- De recherche, développement et innovation
- Globale de l'organisation

2.2. Concepts relatifs à la veille concurrentielle :

a. Donnée : Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données ont peu de valeur en elles-mêmes. Elles ont néanmoins à leur crédit d'être faciles à traiter et à stocker sur ordinateur.

La différence essentielle entre donnée et information est que la donnée est objective, l'information est subjective (CAPLAT, 2002).

b. Information : Une information est un ensemble de données. Ces données sont interprétées de façon à faire ressortir un fait. Une donnée est un fait discret, brut, elle résulte d'une observation, acquisition, mesure, ... une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message sous une forme visible, imagée, écrite ou orale (Jean Yves, 2012). L'information a plus de valeur que les données mais, en même temps, une plus grande ambiguïté. Une information qui n'a pas été interprétée puis intégrée ne peut suffire à orienter une décision pour passer à l'action.

On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

- **Information blanche :** est l'information qui est librement et facilement accessible à tout le monde » (Pierre-yves, 2014). Connue aussi sous le nom d'information ouverte », elle passe souvent par les circuits normaux de publication et de communication. Elle peut se trouver dans les livres, la presse, les revues, les bases de données, Internet ... et représente environ 80% des flux d'informationnels.

- **Information grise** : « Est celle à laquelle tout le monde peut légalement accéder, mais qui dans les faits est cachée, par exemple certaines newsletters. Cette information n'est pas confidentielle pour autant, chacun peut y avoir accès, dès qu'il en découvre l'existence. Mais cet accès peut être rendu difficile par divers moyens comme une distribution restreinte, le prix demandé... » (Pierre-yves, 2014).
 - **Information noire** : hautement sécurisée. Elle est à diffusion restreinte. « c'est l'information classifiée à laquelle seules certaines personnes ont accès en raison d'une qualité ou d'un privilège. Pour y accéder, les personnes non autorisées doivent commettre des actes répréhensibles et tombent dans le domaine de l'espionnage » (Pierre-yves, 2014).
- c. **Connaissance (renseignement)** : Partant d'une information, la connaissance apparaît là où commence la signification, comme le montre le schéma suivant.

Schéma N° 02 : la connaissance résultat d'une interprétation



Source : Guy, CAPLAT. (2002). Modélisation cognitive et résolution de problèmes. PPUR. Lausanne. France. P27.

La connaissance est fondée sur une information assimilée afin de parvenir à une action ou à une décision. Les connaissances sont des informations qui se trouvent dans la mémoire des personnes.

Le fait qu'elle puisse désigner tantôt des nouvelles (News), tantôt des données (data) et tantôt le savoir (Knowledge), fait de ce terme un caméléon intellectuel (Bougnoux, 1995).

d. L'innovation : L'innovation est la mise en application d'un supplément de connaissance. Elle se base sur la connaissance et l'expertise de l'organisation, pour passer à la création. L'innovation repose sur la création de connaissance, qui est elle-même liée au recueil et à la capitalisation des données informationnelles. Ce qui donne naissance à un processus cyclique entre l'information et la connaissance, où chacun enrichit l'autre de façon continue.

2.3. Les Sources d'information de la veille concurrentielle :

Elle consiste à cibler les sources potentielles pour une collecte ciblée, on distingue :

a. Sources formelles (ouvertes) : Composées principalement de : Sites institutionnels ; La Presse ; La télévision et la radio ; Annuaire thématique ; Forums et blogs ; Bases de données ; Les brevets écrits dans un jargon juridico-technique, rédigé dès fois en langue étrangère et donc l'analyse des brevets est un art difficile (Matinet & Marti, 1995) ; Les études publiques réalisées par des prestataires publics ou privés ; Autres sources propres à l'environnement de l'organisation.

Ce sont des sources d'information sûrs, à faible coût (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données), disponible et Facilité d'accès.

b. Sources informelles (fermées) : Dans ce type de source, le veilleur doit se déplacer, passer du temps, sentir, toucher et percevoir l'information qu'elles procurent. Elles sont variées. Citons :

- Les expositions et les salons : on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestation, de collecter suffisamment d'information. De plus la quantité et la densité ne font qu'accentuer le problème.
- Les fournisseurs : surtout que le même fournisseur peut être aussi celui du concurrent. Il faudra donc pouvoir et savoir exploiter cette donnée.
- Les colloques, les congrès, les clubs : on y échange des informations, on y est communicatif. L'information qui y circule peut-être d'une grande valeur stratégique.
- Les concurrents : ils organisent des portes ouvertes, font des communications commerciales et financières, publient un journal interne, peuvent devenir nos fournisseurs ou nos clients, il peut y avoir un échange mutuel d'informations.
- Les sources internes de l'organisation : 80% des informations que recherche un décideur, se trouvent dans son organisation. Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux organisations de manière à savoir ce qui y se passe.
- Sites web : des sites personnels, des études et recherches menées par un groupe ...etc.
- Les réseaux personnels : le cousin, l'ami commercial de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez Z, ...

Les sources d'information sont soumises à des examens périodiques («surveillance») (Peter, 2011). Cette information, souvent recueillie oralement, est qualitative et exige des recoupements avec d'autres informations et des analyses approfondies pour qu'elle soit utile à l'organisation.

Lors d'une veille :

- Chaque source est examinée « manuellement » ou automatiquement.
- Les informations pertinentes sont extraites, traitées (analysées) et diffusées (sans restrictions/avec restrictions).

2.4. La collecte et le classement l'information :

Il y a essentiellement trois façons pour obtenir l'information voulue :

- Trouver nous-mêmes l'information sur les concurrents : analyser leurs produits/services, visiter leurs magasins, assister aux séminaires et tout événements qu'ils organisent, surveiller leurs sites Web, écouter les fournisseurs, accompagner les clients, s'adhérer aux associations professionnelles, ...
- Nous faire livrer l'information : abonnements, consulting, assistance, prestation, ...
- Recourir aux technologies automatisées : utiliser des logiciels pour la surveillance et la collecte d'informations.

Classement des informations :

- Sa nature : économique/juridique / sociale / politique
- Ses sources : formelle/ informelle / mixte
- Son niveau d'élaboration : brute / élaborée / primaire / secondaire
- Son type : blanche / grise / noire

- Sa valeur informationnelle : prioritaire et importante/ intéressante / utile à l'occasion / inutile
- Son niveau de diffusion : sensible/ critique / stratégique
- Types de signaux : faibles / forts.
- Diffuser aux destinataires cibles de la structure marketing et stockage structuré (archiver) pour en faciliter l'accès.

2.5. Structure interne du dispositif de veille concurrentielle :

La décision de structuration d'une stratégie de veille concurrentielle fait partie d'un processus de progression efficace de l'organisation, cependant plusieurs possibilités et choix se présentent :

- Faut-il organiser et créer une structure de veille concurrentielle concentrée ou bien répartie ?
- Nous avons les moyens et les ressources nécessaires ?
- Externaliser la fonction ?

Le système de veille concurrentielle doit être géré par une personne ou un petit groupe. La structure à mettre en place dépend de plusieurs critères, tels que : le secteur d'activité, la taille de l'organisation, les moyens humains et matériels dont elle dispose. Il existe deux types de structures internes : la structure concentrée et la structure répartie. Le tableau suivant permet d'exposer et comparer les deux structures :

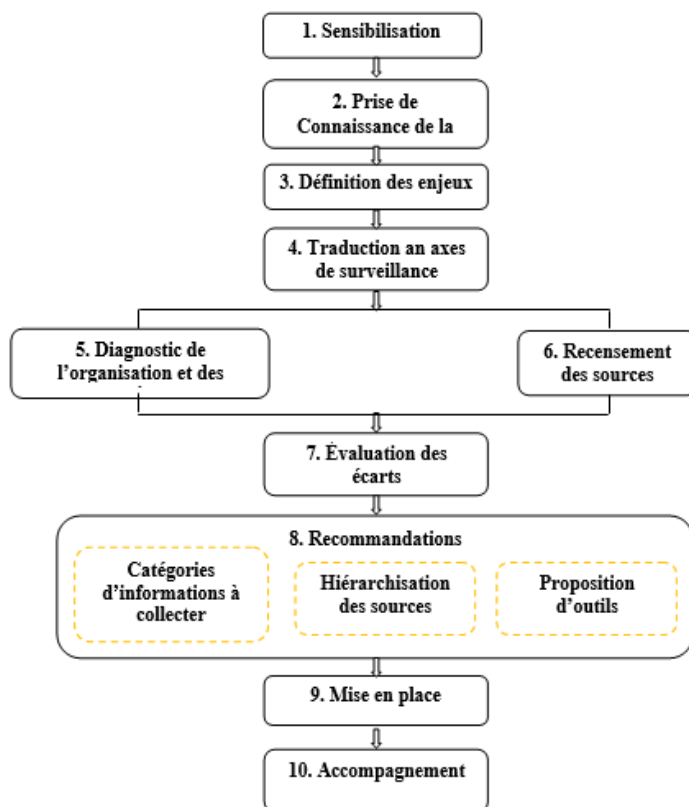
Tableau N° 01 : Structures du système de veille

Structure concentrée	Structure répartie
- Disponibilité totale des personnes - Forte motivation - Forte implication dans le système stratégique - Formation adéquate des personnes - Peu de problèmes de problèmes de circulation de l'information	- Toutes les compétences existantes sont utilisées pour la collecte, voir le traitement de l'information. - La redondance des informations diminue le risque de ne pas percevoir une information unique. - Préférable quand les indicateurs et les sources sont variées et l'information surabondante. - Connaissance des problèmes opérationnels réels.

Source : Laurent, Hermel. (2001). Maitriser et pratiquer la veille stratégique et l'intelligence économique. Afnor. Paris. France. P100.

Chaque organisation et en particulier sa structure marketing, selon ses moyens optera pour l'une des deux structures. L'externalisation est une autre alternative difficile à piloter et coûte plus chère. La mise en place de la cellule de veille nécessite le passage par une phase préalable d'analyse pour assurer une surveillance saine des sources et éviter tout type de bruits (silence, trop de réponses, peu de réponses, pas de réponses, ...).

Schéma N° 03 : Processus de la mise en place d'une cellule de veille



Source : la norme AFNOR X50-053.

Cette norme indique le processus de mise en place d'une cellule de veille. Elle se présente comme un système structuré qui permet de recueillir l'information sur l'environnement de l'organisation susceptible d'impacter de façon favorable ou défavorable l'avenir et doit fournir l'information nécessaire pour bâtir la stratégie (AFNOR, 1998).

3. Mettre en place un projet de veille concurrentielle

Un projet de veille au sein de l'organisation peut se développer en les étapes suivantes.

3.1. Définir le projet de veille concurrentielle :

Dès son inscription, le projet de veille est sujet d'une promotion basé sur l'apport et l'intérêt stratégique pour la structure marketing et l'organisation globalement. Voici quelques questions qui peuvent aider à définir un projet de veille concurrentielle :

- Comment que le projet s'intègre-t-il à la stratégie de l'organisation ?
- Quels sont les objectifs de ce projet de veille concurrentielle ?
- Ses livrables donnent-ils une performance supplémentaire à la structure marketing ?
- Comment que ces résultats doivent être communiqués ?

Le choix du chef de projet dépend surtout de sa connaissance en management de projets, veille et une bonne culture d'organisation ainsi que ces enjeux

stratégiques dans son environnement. Il est important que le chef de projet de veille concurrentielle tienne compte de la problématique du client, sinon, le projet de veille concurrentielle ne peut être correctement déterminé (Martinet & Ribault, 1989). La mission du chef de projet veille concurrentielle est détaillée dans le document : charte projet.

3.2. Planifier le projet de veille concurrentielle :

Le plan d'un projet tactique à faible valeur ajoutée sera plus simple que celui d'un projet stratégique à forte valeur ajoutée (Corine, 2004).

a. Déterminer les questions de recherche : On doit rendre opérationnelles les questions générales du projet dans le contexte d'une veille pour en faciliter le traitement. Une technique d'analyse consiste en une série de questions de recherche distinctes qui, prises en bloc et traitées de façon appropriée, mènent à des conclusions significatives.

b. Choisir une démarche analytique : La méthodologie analytique influence les besoins en information. Par exemple si l'approche adoptée est FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces), l'information recueillie est surtout des données économétriques. Exemple de méthode d'analyse : étalonnage (benchmarking), profil de la concurrence, satisfaction client, cinq forces, écart, FFOM (Swot), etc.

c. Préciser l'information requise : On ne peut répondre aux questions de recherche que si l'information adéquate est recueillie. On outre, on doit rendre pratique chacune de ces questions afin de pouvoir préciser l'information nécessaire pour y répondre.

d. Indiquer les sources pour la collecte : Les sources d'information peuvent être internes ou externes, primaires ou secondaires. Les sources « primaires » invoquent les spécialistes (renseignement humain), tandis que les sources « secondaires » visent la documentation ou l'information archivée. Dans les projets stratégiques de forte valeur ajoutée, 80% de l'information utilisée provient de sources primaires internes et externes. À l'opposé, les rapports tactiques se servent habituellement de sources secondaires avant tout. Plus les besoins en information, sont importants, plus la nécessité de valider l'information est grande. Le tableau suivant présente une grille d'évaluation de l'information.

Tableau N° 02 : Grille d'évaluation de l'information.

Utilité	A	B	C	D
Fiabilité				
1				
2				
3				
4				

Source : http://www.glsreseaux.com/veille_strat%C3%A9gique/archives/veillestrategique.pdf, p13.

1 : source d'information digne de foi (rapport technique interne)

2 : source d'information digne de foi mais soumise à des risques de subjectivité et d'erreur.

3 : source peu sûre (source informelle à recouper)

4 : source suspecte et subjective (rumeur, bruit, forum de discussion ...)

A : information très importante et prioritaire

B : information intéressante

C : information utile à l'occasion

D : information sans doute inutile.

e. Affecter le personnel à la collecte et l'analyse : Pour affecter un candidat à la collecte, il faut tenir compte de trois critères :

- Spécialisation en la matière
- Connaissance spécifique de la source
- Connaissance des méthodes de collecte.

Il faut s'assurer que l'analyste correspond bien au besoin requis et maîtriser la méthode d'analyse ciblée.

f. Établir la logistique nécessaire : Pour établir la logistique du projet, il faut élaborer un planning pour le projet. Voici quelques questions aidant à établir la logistique appropriée :

- À quelle fréquence le chef de projet et les membres de l'équipe doivent-ils se rencontrer. ?
- À quelle fréquence l'information doit-elle être transmise au chef de projet ?
- L'agent de collecte transmettra-t-il les renseignements directement à l'analyste ou le gestionnaire doit-il les filtrer ?
- Quelles sont les moyens nécessaires aux méthodes de collecte utilisées ?

3.3. Recueillir l'information :

L'agent de collecte s'occupe de l'élaboration de tous les formulaires de collecte. Il doit élaborer un plan détaillé en conséquence, précisant surtout les éléments suivants :

- Les besoins d'information.
- Les stratégies de recherche (éventuellement sur Internet).
- Les outils de recherche utilisés.
- Les requêtes de recherche.

3.4. Créer les renseignements à partir de l'information :

En matière de veille concurrentielle, l'idée veut que tant que l'information n'est pas analysée et que des recommandations concrètes ne sont pas tirées, il n'existe pas de renseignements. De simples données prises spontanément ne veulent rien dire, toutefois, prises en bloc dans le cadre d'une analyse, elles prennent tout leur sens. L'étape d'analyse permettra de formuler les recommandations.

3.5. Évaluer le produit final :

Le rapport de renseignements offre-t-il une veille ? Les questions suivantes peuvent aider à en décider : Le rapport fait-il virage décisif à la veille ? S'est-il servi de données primaires que de données secondaires ? L'information interne a-t-elle dominé ? Dirige-t-il son attention sur la compréhension de la cause des événements ? Comporte-t-il des recommandations concrètes au lieu d'une simple communication de données ?

3.6. Communiquer le produit final :

Bon nombre de projets de veille échouent à cette étape. Si personne ne lit le rapport et qu'aucune mesure n'est prise et si l'information n'a aucun effet sur le décideur, on peut dire que le projet est en échec. Les résultats du projet doivent donc être présentés de la façon appropriée.

Tableau N° 03 : Principaux médias et supports utilisés pour diffuser la veille

	Média	Support
Oral	Voix	Mémoire humaine
	Téléphone	
Écrit	Internet, Intranet	Mail, portail, document numérique (PowerPoint, PDF, ...)
	Courrier	Note, rapport, document papier, ...

Bien que le Mail et utilisé à grand échelle dans la communication interne des organisations et en particulier, la diffusion des résultats de la veille.

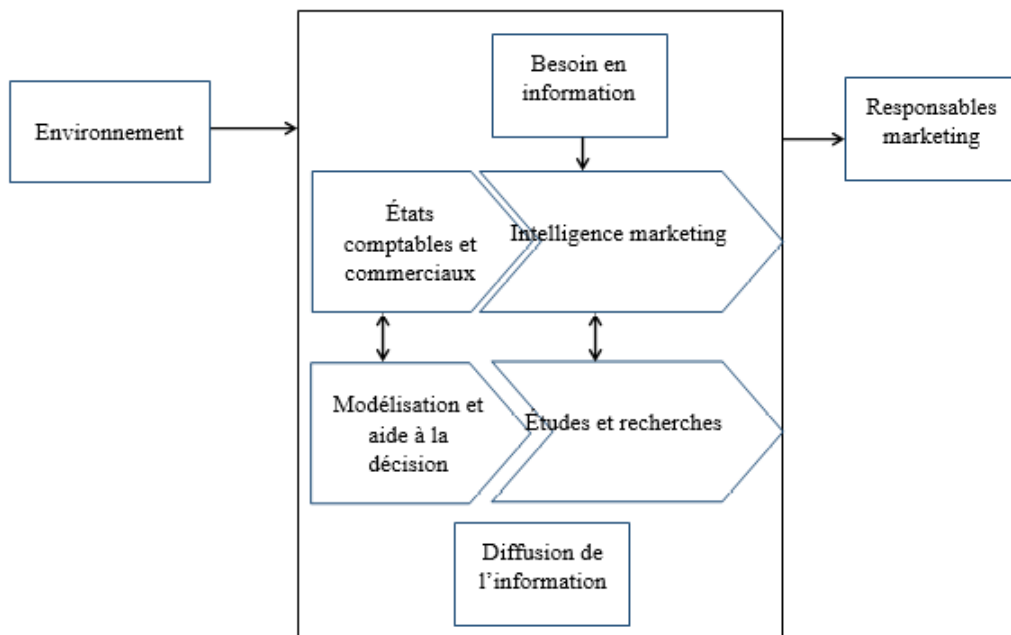
4. L'apport du projet veille concurrentielle dans la performance de la structure marketing :

La veille nous évite « d'être mis devant le fait accompli, mais bien au contraire d'anticiper sur les décisions à venir des concurrents (actions de promotion, études, pré-lancement, ...) » (Croué, 2015).

4.1. La veille concurrentielle au service du système d'information marketing :

Les objectifs fixés au marketing sont très variés : « mesurer la satisfaction, évaluer les potentiels, découvrir de nouvelles piste, vérifier la méthode de segmentation adoptée, renforcer l'argumentation commerciale. Pour cela, il est nécessaire de collecter de l'information utile. Ainsi, la veille a pour but d'enrichir le système d'information » (Philippe & Christophe, 2009).

Le système d'information marketing « est l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir individuellement informés sur l'évolution de leur environnement. Il s'articule sur 4 composants »(Vandercammen, 2018), comme le montre le schéma suivant :

Schéma N° 04 : Composants su système d'information marketing

Source : Marc, Vandercammen. (2018). *Études de marchés, méthodes et outils*. 5^{ème} édition. éditions De Boeck supérieur. Paris. France. P33.

Le composant intelligence marketing : « est un système de renseignement, collecte l'information le plus souvent de façon informelle sur l'environnement et la

concurrence à travers sources et moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés de l'évolution de l'environnement » (Vandercammen, 2018). Une entreprise peut prendre plusieurs mesures pour améliorer son système d'intelligence marketing :

- « Former et motiver la force de vente pour transmettre l'information,
- Encourager les distributeurs, les détaillants et les intermédiaires à transmettre les renseignements dont ils disposent sur le marché et la concurrence,
- La veille concurrentielle ... » (Philip, Kevin, Delphine, & Bernard, 2009)

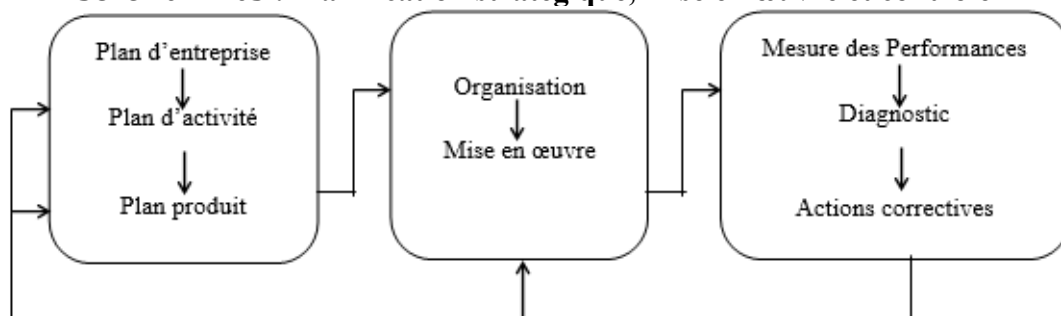
Les connaissances et les orientations citées par les rapports de veille concurrentielle, alimentent le système d'information marketing et permettent aux responsables marketing de se tenir informés en permanence de leur environnement, en particulier de la concurrence.

4.2. La veille concurrentielle et le plan marketing :

Le plan marketing est « l'instrument central de pilotage et de coordination du marketing dans l'entreprise. Il est élaboré par le département marketing avec l'aide des autres départements » (Philip, Kevin, Delphine, & Bernard, 2009). Dans une démarche de performance, la structure marketing est amenée à définir clairement son plan marketing, qui est « un document écrit dans lequel, à partir d'une analyse concurrentielle de l'environnement et du marché, on fixe les grands axes stratégiques et les objectifs à court et moyen terme pour un domaine d'activité, une marque ou une gamme spécifique de produits. On détermine ensuite les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs et les actions qui y conduisent, on chiffre le budget nécessaire que l'on transcrit dans un tableau de bord annexé au plan qui permet de suivre en permanence les réalisations » (Christian, 2010).

« L'étape finale du processus de recherche est celle de l'interprétation de l'information ou du passage de l'information à la connaissance. Le rapport doit communiquer les résultats et leur portée d'une manière efficace et dans les perspectives du décideur » (Louis, 2005). Un plan marketing efficace est alimenté directement des orientations stratégiques contenues dans le rapport de veille concurrentielle, décernant toutes les opportunités et les menaces détectés. Le plan marketing traduit une partie du plan stratégique de l'entreprise, à son tour donnera naissance à plusieurs plans produits. Le schéma suivant définit le processus de d'élaboration et suivi des plans pour l'entreprise.

Schéma N° 05 : Planification stratégique, mise en œuvre et contrôle



Source : Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois. (2009). Marketing Management. 13^{ème} édition. Pearson Education France. Paris. France. P51.

Ces différents plans, en particulier le plan marketing et ses plans produits, sont mis en œuvre, puis les résultats sont soigneusement contrôlés afin d'identifier quand une action corrective s'impose.

Les rapports de veille concurrentielle sont périodiquement générés et donc le plan marketing est ainsi alimenté et ajusté en conséquence. « Parce qu'il tient compte des évolutions du marché et de la concurrence, le plan marketing est réactualisé régulièrement afin d'intégrer les changements survenus dans l'environnement et les résultats obtenus par l'entreprise » (Philip, Kevin, Delphine, & Bernard, 2009). Globalement, « la pratique des entreprises évolue favorablement avec des plans marketing qui correspondent de plus en plus à ces critères (la simplicité, la précision, le réalisme, l'exhaustivité), qui prennent mieux en compte les clients et les concurrents, et qui gagne en réalisme » (Philip, Kevin, Delphine, & Bernard, 2009). Les rapports de veille concurrentielle alimentent aussi le dispositif de benchmarking, « qui cherche non pas une amélioration de l'existant mais un saut de performance par un croisement de savoir-faire d'une organisation à l'autre, d'un métier à l'autre, d'un secteur à l'autre » (Christian, 2010).

Conclusion :

La veille concurrentielle est un processus permettant d'écouter activement et en permanence l'environnement de l'organisation afin de saisir les opportunités et prendre en charge les menaces. Elle peut donc, ajouter une très grande valeur à la prise de décision et la stratégie marketing d'une organisation.

La structure interne du système de veille est soit concentrée (création d'une cellule de veille dédiée), ou bien répartie (la fonction de veille est affectée à plusieurs personnes bien ciblées en plus d'un coordinateur). Ceci dépend de plusieurs critères, tels que : le secteur d'activité, la taille de l'organisation, les moyens humains et matériels dont elle dispose ... Pour que les efforts portent fruit, il faudra affranchir correctement toutes les étapes du cycle de veille ainsi que toutes ses exigences en commençant par l'identification des besoins, la recherche et la collecte d'informations, le traitement, la diffusion et la capitalisation. Cette dernière étape permet de tirer les leçons et procéder à d'éventuels ajustements aux autres étapes du cycle.

Le développement d'un projet de veille concurrentielle dans une organisation passe d'abord par le choix du chef de projet, ensuite définir le périmètre du projet, puis planifier le projet (paramètres du projet, les questions de recherche, démarche analytique, indiquer les sources, affecter le personnel à la collecte et à l'analyse). En résultat, le recueil, l'évaluation et la diffusion des renseignements. Il constitue donc un dispositif très important pour que l'organisation puisse rester présente et en force sur un marché très concurrentiel.

La compétitivité d'une organisation passe par la maîtrise de l'information et par l'aptitude à anticiper les changements de l'environnement. Les renseignements du rapport final diffusés, donneront une image claire sur la concurrence ainsi que de meilleures recommandations aux décideurs, afin d'orienter la stratégie de l'organisation à court, à moyen terme et éventuellement à long terme.

Les rapports périodiques de veille concurrentielle constituent un élément d'entrée vital pour le système d'information marketing, en particulier son composant nommé intelligence marketing, et affectera directement et en

permanence les décisions de la structure marketing de l'organisation. D'autre part, ils contribuent lors de l'élaboration du plan marketing découlant du plan stratégique de l'organisation et de définir les bons plans d'actions correspondants. Vue la dynamique de l'environnement, et surtout concurrentiel, le rapport de veille apportera des éléments d'ajustements nécessaires pour le plan marketing. La mise en place d'un projet de veille affectera positivement les orientations stratégiques ainsi que les décisions en continu de la structure marketing de l'organisation.

Références bibliographiques :

- Anonyme, (2016, 09 22). Récupéré sur www.definitions-marketing.com
- AFNOR, A. F. (1998). *Norme expérimentale XP X50-053: Présentation de la veille et mise en place d'un système de veille*. Paris: AFNOR.
- Anonyme, (2016, 09 22). Récupéré sur www.definitions-marketing.com
- Bergeron, P. (1996). Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique. *Colloque sur la veille technologique et stratégique pour les organisations à l'université de Montréal*. Montréal.
- Bounoux, D. (1995). *La communication contre l'information*. Paris, France: Hachette.
- Caplat, G. (2002). *Modélisation cognitive et résolution de problèmes*. Lausanne.
- Christian, M. (2010). *Le marketeur Fondements et nouveautés du marketing* (éd. 3ème édition). Paris, France: Pearson Education.
- Corine, C. (2004). *Veille et intelligence stratégique*. Paris, Hermès Lavoisier.
- Croué, C. (2015). *Marketing international: un consommateur local dans un monde global* (éd. 6ème édition). Paris, France: Edition de boeck.
- Jean Yves, P. (2012). *Le manuel du knowledge management: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (éd. 3ème édition). Paris, France: Dunod.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique: la méthode L.E.SCAning*. Paris, France: EMS.
- Louis, D. (2005). *Le plan marketing du tourisme par la pratique*. Paris, France: édition l'Harmattan.
- Martinet, B., & Ribault, J.-M. (1989). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*. Paris, France: Les éditions de l'organisation.
- Martinet, B., & Marti, Y.-M. (1995). *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'organisation*. Paris, France: Ed. d'organisation.
- Peter, S. (2011). *Veille d'information et terminologie multilingue*. Paris: institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO).
- Philip, K., Kevin, K., Delphine, M., & Bernard, D. (2009). *Marketing Management* (éd. 13ème édition). Paris, France: Pearson Education.
- Philippe, M., & Christophe, B. (2009). *Marketing Business et Business* (éd. 5ème édition). Paris, France: Pearson.
- Pierre-yves, D. (2014). *Chercher n'est pas trouver, outils méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte*. Belgique: EdiPro.
- Vandercammen, M. (2018). *Etudes de marchés, méthodes et outils* (éd. 5ème édition). Paris, France: Editions de Boeck supérieur.