



Surveiller ses concurrents sur le

INTERNET PEUT SE REVÊLER UN ALLIÉ PRÉCIEUX POUR RECHERCHER ET EXPLOITER DES DONNÉES SUR SES CONCURRENTS. MAIS CETTE ACTIVITÉ EXIGE DE LA MÉTHODE ET DES OUTILS.

Premier réflexe de l'apprenti cyberveilleur : écouter les sirènes des éditeurs de logiciels promettre que même sans bouger, il trouvera ce qu'il veut sur Internet ! Ce discours technique prend le pas sur le "fond" de l'activité de veille. En fait, cette activité est avant tout une histoire de méthode et d'organisation.

Identifier les cibles

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier ses concurrents, de savoir lesquels sont les plus dangereux ou nécessitent le plus de surveillance. Cette phase impose deux étapes : la pré-qualification et la qualification. La première nécessite

un *brain storming* de la part des équipes du marketing, des finances, pour élaborer une catégorisation des concurrents et savoir lesquels réclament le plus d'allocation de ressources. Cette première catégorisation (dite de "base") peut débuter avec les parts de marché du concurrent, ses liens éventuels avec les partenaires de l'entreprise (comme le réseau de fournisseurs). Dans le cas d'une centrale d'achat de grande distribution, il peut être utile de savoir comment travaillent ses fournisseurs habituels avec l'adversaire. Travaillent-ils à 60 % pour vous ou à 40 %, le reste pour la concurrence ? Connaître cette donnée, c'est pouvoir

déterminer le seuil de fragilité d'une entreprise.

Cette étape de pré-qualification effectuée, la qualification par des "critères objectifs" s'impose. Le premier critère correspond au risque financier et plus précisément à la détermination du pourcentage de revenu menacé de l'entreprise (nombre et volume de produits menacés par l'intervention d'un concurrent sur un marché, conséquences de l'implantation géographique d'enseignes rivales).

Second élément : les capacités du concurrent (compétences commerciales, techniques, logistiques, sa réputation). Tous ces éléments permettent de qualifier la "dangerosité" des

POUR ÊTRE EFFICACE

1. Identifier les besoins
2. Réaliser un plan de recherche
3. Déterminer les sources d'information
4. Rechercher
5. Exploiter les informations recueillies
6. Faire un bilan
7. Déterminer les actions à mener ou reformuler les questions

Source : C4if, agence de consultants en intelligence économique

capacités opérationnelles du concurrent.

Enfin, il s'agit de détecter les intentions stratégiques. Comment ? En analysant, par exemple, les interviews des cadres dans la presse. Cette définition des catégories est fondamentale. C'est elle qui détermine les cibles sur lesquelles il va falloir focaliser toutes les attentions. Dans le cadre de la distribution textile, par exemple, où les acteurs sont très nombreux, comment envisager une activité de veille efficace sans ciblage prédéfini ? « Les personnes ramèneront de l'information épars, dans le désordre, sans se focaliser sur ce qui est important aujourd'hui ou dans le long terme, explique Michel Iwochevitch, responsable du projet intelligence économique chez ADIT, Agence de Diffusion de l'Information Technologique. L'idée de l'intelligence concurrentielle est de donner suffisamment d'informations à un décideur pour qu'il puisse



Certains logiciels automatisent la surveillance des sites Web concurrents.

sur le Web

anticiper. Il ne s'agit donc pas de se contenter, par exemple, des communiqués de presse qui annoncent qu'une enseigne X va ouvrir un nouveau magasin dans l'Est de l'Europe. Dans ce cas, il est déjà trop tard. »

De la précision !

Deuxième phase : l'élaboration d'un plan de recherche et d'identification des sources compétentes.

Ce plan doit répondre à la question suivante : que cherche-t-on ? Concrètement, on a une question posée par un décisionnaire.

Cette question doit être subdivisée en plusieurs autres questions. Ces dernières doivent être très précises. Elles servent également à identifier les indicateurs qui permettront d'y répondre.

Un exemple basique : un concurrent aurait l'intention de s'implanter dans les pays de l'Est. Mais où ? L'erreur serait de poser la question telle quelle dans un forum ou dans une liste de discussion. Pour s'implanter, il lui faudra embaucher et former du personnel. Il est donc intéressant à ce moment de consulter des sites d'offres

Les décideurs français trop égoïstes ?

L'activité de veille nécessite de la part des salariés et des décideurs une « *volonté commune de partager l'information* », explique Nicolas De Rycke, consultant associé de C4iFR. Par exemple, la société internationale de livraison TNT sensibiliserait ses chauffeurs à recueillir les mécontentements ou les satisfactions des clients. Ces informations

remonteraient à la direction et serviraient ainsi à l'amélioration des services de la société. Au Japon, les salariés sont invités par la direction à réaliser des "rapports d'étonnement" sur des faits qu'ils considèrent comme curieux de la part de la concurrence... Et la France ? Ses organisations semblent trop cloisonnées, les décideurs refusant de par-

d'emploi et d'y observer les annonces qui y figurent, afin de réaliser le *profiling* des postes recherchés. Cette surveillance peut être aussi axée sur les pages "recrutement" des sites Web de l'entreprise concurrente. "Recherchons 25 commer-

ciaux parlant couramment hongrois" est une offre d'emploi lourde d'indications... C'est au travers de cette démarche spécifique que l'on parviendra à rassembler des éléments pour répondre à la question initiale. ◉

STEEVE AVRILLAUD

Automatiser sa veille

Carlo Revelli, auteur de *Intelligence stratégique sur Internet* et fondateur de Cybion (agence d'intelligence économique), fait le point sur les outils de veille automatisée sur la Toile.

Pour exploiter le potentiel d'informations d'Internet, il faut avoir des outils et des méthodes capables non seulement de trouver l'information et de vérifier son origine, mais surtout de contrôler son évolution dans le temps, précise Carlo Revelli, fondateur et PDG de Cybion. *Le nombre et la vitesse d'apparition ou de modification de ces sites imposent de recourir aux outils logiciels de veille (parfois appelés "agents intelligents") qui permettent de surveiller des sites Web. Mais ces outils ne sont pas encore arrivés à maturité.* » En simplifiant, on peut identifier au moins trois catégories d'outils :

- Les simples "aspirateurs" de sites (peu chers), style TelePort WebWhacher ou Memoweb qu'on retrouve sur la Toile et « dont l'utilité est de reproduire en local ce qui existe sur Inter-

net (éventuellement en l'indexant). Ces derniers ne sont pas toujours très efficaces dans une optique de veille, car ils rapatrient les documents sans aucun filtre : il suffit qu'une virgule bouge ou qu'une image soit modifiée pour que l'agent se lance... »

- Les logiciels de veille "client" qui s'installent sur le PC et « permettent de savoir quand une page Web de votre concurrent est modifiée par rapport à un ou plusieurs mots-clés (Webspector, Bullseye Tracker...). Ils permettent de repérer et de signaler une modification de page, l'apparition ou la disparition d'un mot (nom de produit par exemple). Ils peuvent même aller jusqu'à suivre les liens apparaissant sur une page. Mais il faut savoir les paramétrer, leur attribuer des cibles et exploiter leurs informations. Il s'agit encore de solutions imparfaites et le "bruit" provoqué (informa-

tions non pertinentes) peut être considérable. »

- Enfin, « il faut naturellement signaler les solutions serveurs qui fonctionnent à grande échelle, sur des intranets pour plusieurs utilisateurs de type Arisem, Datops, Autonomy... ».

Et les forums de discussions ?

« Des logiciels de cartographie de l'information tels qu' Umap permettent de visuali-

ser des tendances dans le bouillonnement des contributions. On peut ainsi voir quels sont les axes principaux et les fluctuations de l'opinion des participants afin de réaliser des études d'image, d'identifier au plus vite des mouvements d'opinion, de mettre en place des actions correctrices... Reste que ces logiciels nécessitent un paramétrage et une analyse des résultats qui ne sauraient faire oublier la nécessité d'un veilleur un tant soit peu humain. » ◉ S. A.

pratique

- pour en savoir +
www.infoguerre.com
www.surfing.net.com
www.veille.com
www.agentland.fr

Carlo Revelli, fondateur et PDG de Cybion.

