Étude Digimind & Orange Consulting

État de l'art & tendances Veille et Market Intelligence



digimind & orange consulting



Table des matières

1. Introduction & Méthodologie

1. La fonction Veille et Market Intelligence au sein de votre organisation

1. Les challenges rencontrés par les fonctions Veille et Market Intelligence

1. Les tendances & leurs potentiels impacts

1. Le point de vue des experts

1. Conclusion

Introduction & Méthodologie





Introduction

A l'heure où le volume de données n'a jamais été aussi important, où la vitesse de décisions a été augmentée par trois au cours de la dernière décennie, où il est demandé toujours plus aux cellules Market Intelligence avec encore moins de moyens, nous avons souhaité prendre la température afin de recueillir les informations suivantes :

- Quel est le fonctionnement des équipes Market Intelligence et leur place dans l'organisation ?
- Quels sont les challenges rencontrés, notamment dans l'évaluation du succès de la veille et dans la valorisation auprès des directions ?
- Quelles sont les tendances qui vont impacter le Market Intelligence dans les prochaines années, notamment d'un point de vue technologique, humain et organisationnel ?
- Quel est le sentiment général des professionnels face à l'avenir ?

L'objectif ultime étant de comprendre l'état de l'art en terme de bonnes pratiques Market Intelligence et d'identifier les tendances qui vont impacter la fonction à long terme.

Pour les professionnels du Market Intelligence, nous vous apportons à travers cette étude un benchmark puissant afin de pouvoir vous comparer à vos pairs, de confronter vos résultats et challenges, d'avoir une vue d'ensemble des bonnes pratiques, et de comprendre la direction du marché.

Méthodologie

L'enquête en ligne a été envoyée à l'ensemble de nos clients, qui sont des professionnels du Market Intelligence, et a été diffusée via notre blog Market Intelligence, ainsi que sur les réseaux sociaux.

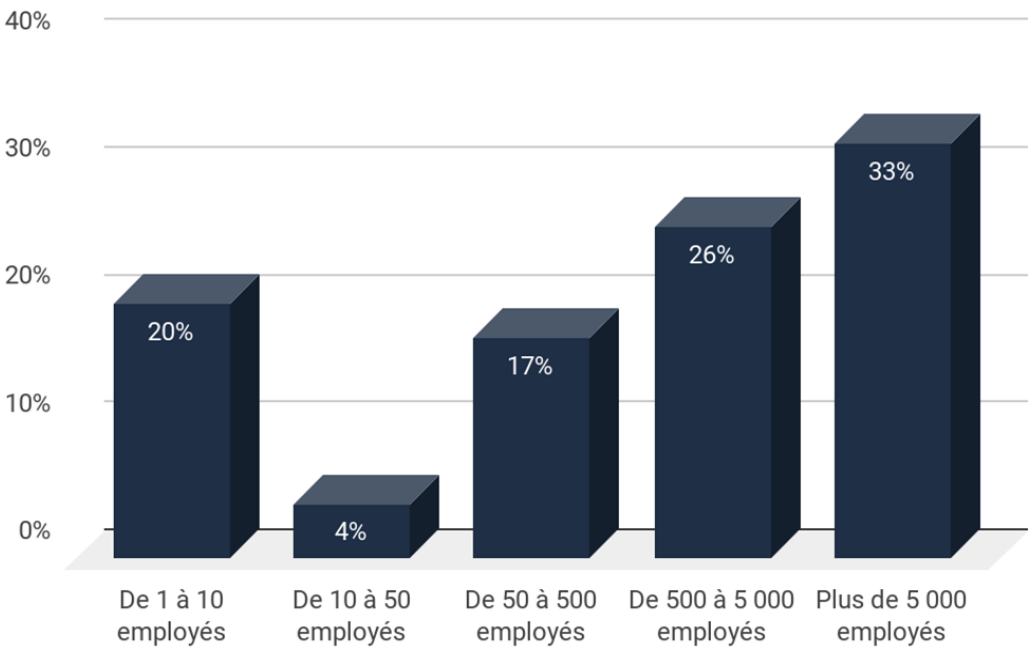
Nous avons obtenu au total 110 réponses avec une majorité de personnes ayant un profil Market Intelligence Manager (responsable veille stratégique) & Responsable Intelligence Économique, ainsi que des Responsables Études et des Market Insights Managers.

Au niveau des secteurs d'activité les plus représentés, nous retrouvons en trio de tête la santé & chimie (17,4%), les services & conseils (17,4%) et le secteur Information & Technologies (10,86%). Suivi de près par la défense & les banques & assurances.

La fonction Market Intelligence au sein de votre organisation



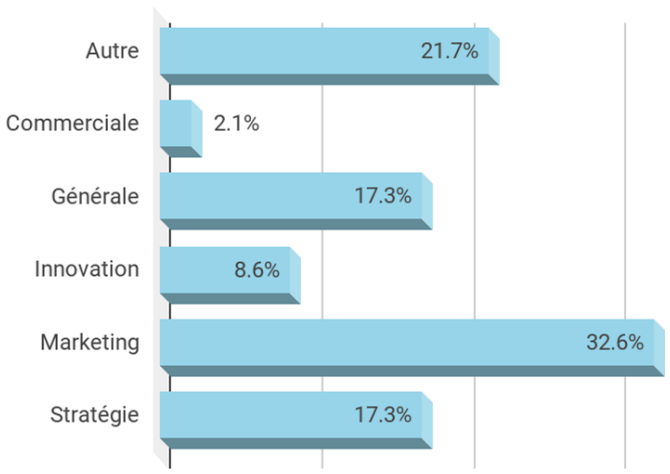
Quelle est la taille de votre organisation ?



Ces réponses sont en adéquation avec le constat du marché : seules les grandes entreprises (ETI + grands groupes) ont un département Market Intelligence. En effet, 59 % des participants travaillent pour une entreprise de plus de 500 employés, dont 33 % dans une organisation de plus de 5 000 collaborateurs.

Très peu de TPE & de PME ont les ressources humaines et financières nécessaires pour avoir une fonction dédiée au market intelligence. Les missions de veille sont alors souvent disséminées au sein d'autres postes.

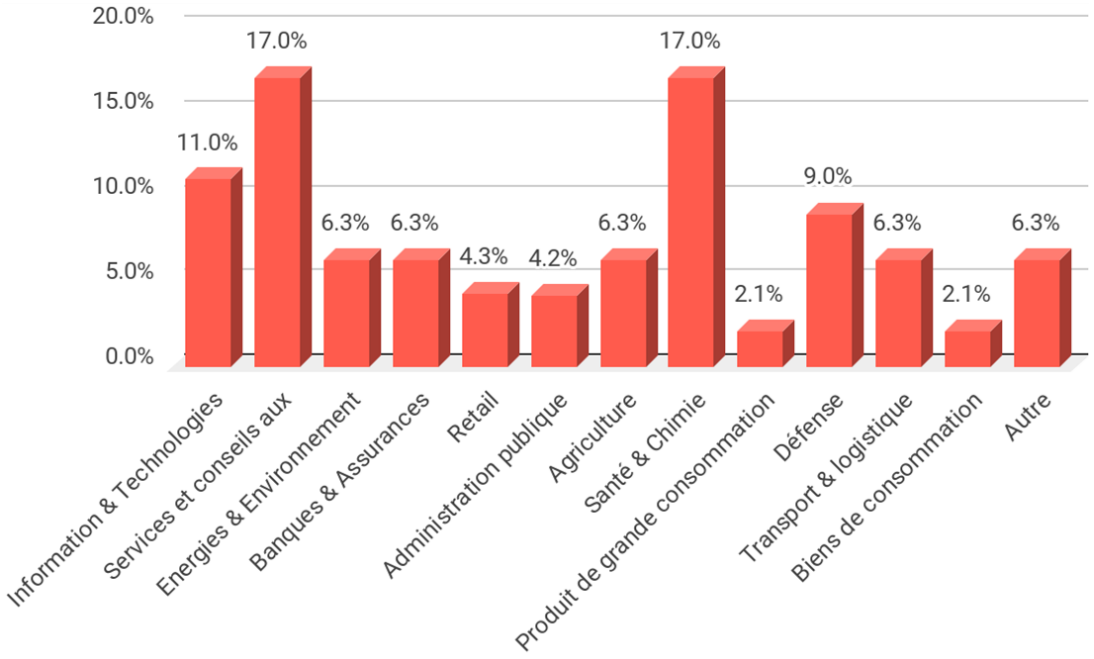
A quelle direction êtes-vous rattaché(e) ?



32,6 % des répondants indiquent que leur cellule Market Intelligence reporte à la direction Marketing, suivi par la Direction Générale et la direction Stratégie à 17,3 %.

Les directions Innovation et Commerciale ferment la marche, avec respectivement 8,6% et 2,1 % des réponses.

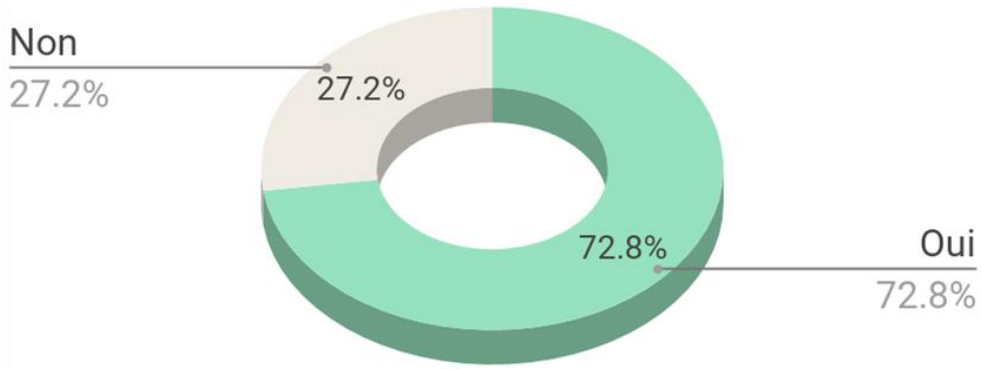
A quel secteur d'activité appartient votre organisation?



La richesse de notre enquête tient entre autres à la diversité des secteurs d'activités représentés.

Outre le secteur du service et conseils aux entreprises et celui de la santé & chimie qui récoltent à eux deux 34 % des réponses, presque tous les secteurs de l'économie française sont représentés et ont contribué à cette enquête.

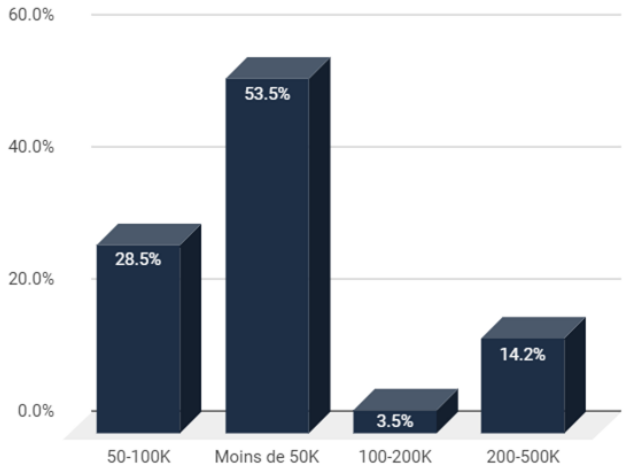
Êtes-vous détenteur d'un budget dédié aux investissements market intelligence ?



Presque 73 % indiquent détenir un budget dédié au market intelligence, ce qui est un indicateur fort de la séniorité et du pouvoir de décision des répondants.

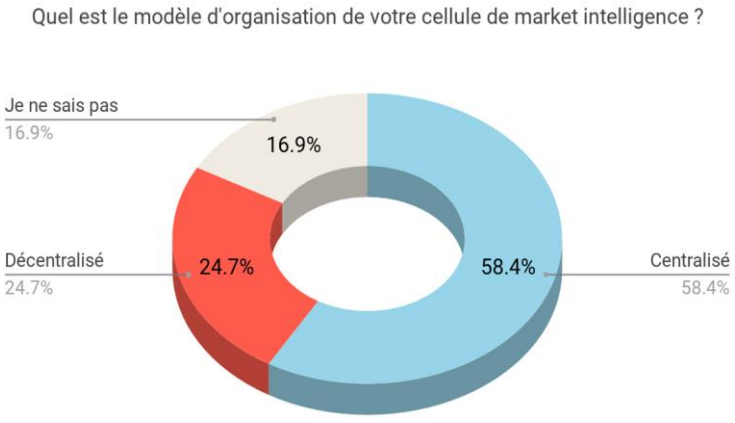
En effet, la plupart des participants occupent les postes suivants :
Market Intelligence Manager (responsable veille stratégique) & Responsable Intelligence Économique, ainsi que des Responsables Études et des Market Insights Managers.

Si oui, quel est l'ordre de grandeur de ce budget ?



Cette question porte sur tous les coûts (outils, services, promotion), mais ne prend pas en compte les coûts salariaux.
Nous constatons que les budgets sont majoritairement en dessous de la barre des 100 000 euros, représentant plus de 80 % des réponses.
Seuls 19,2 % des répondants indiquent disposer d'un budget supérieur à 100 000 euros.
Par rapport à notre baromètre de veille publié en 2012, on constate que les budgets sont à la baisse. En effet, 33 % indiquaient posséder un budget supérieur à 200 000 euros. De plus, la part de budget inférieur à 50 000 euros a augmenté de 40 % à 53,5 %

Quel est le modèle d'organisation de votre cellule de market intelligence ?

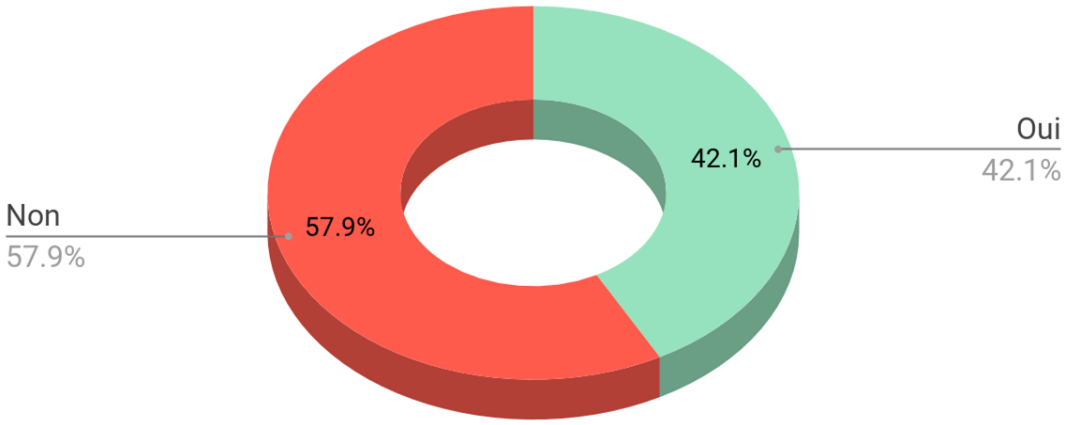


Nous notons une inversion de la tendance par rapport au dernier baromètre publié en 2012 qui nous apprenait que 47 % des cellules sont organisées de manière centralisée, contre 50 % décentralisée.

Or, en 2018, 58% des entreprises déclarent avoir mis en place un modèle centralisé, contre 25 % décentralisé.

Il semblerait que le modèle centralisé se soit imposé dans les organisations françaises, permettant ainsi d'uniformiser la démarche de veille.

Avez-vous comme clients internes d'autres Business Units que vous facturez pour vos licences et services ?

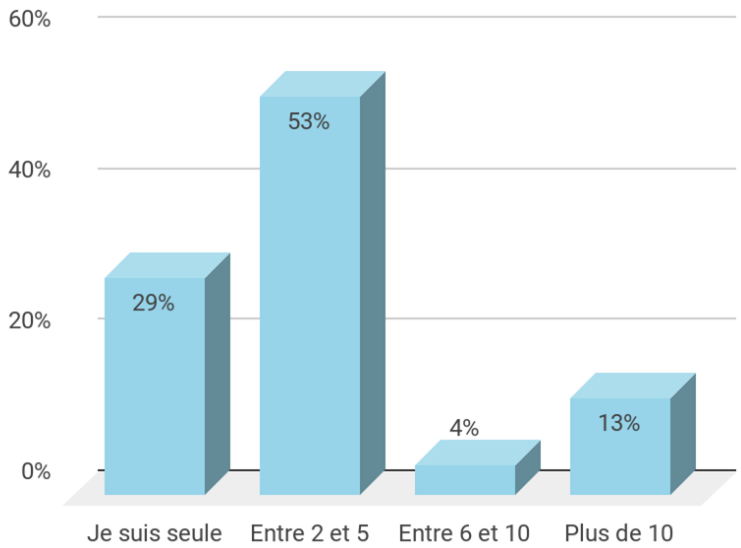


Cette question a été posée afin de comprendre si il y a une vraie émergence du modèle de refacturation interne, et la réponse est positive.

En effet, plus de 40 % des cellules de Market Intelligence indiquent refacturer d'autres business units pour l'utilisation de licences et de services.

Même si ce n'est pas encore une réalité pour une majorité des organisations, ces chiffres confirment que ce modèle est train de s'ancrer doucement mais sûrement au sein des organisations françaises.

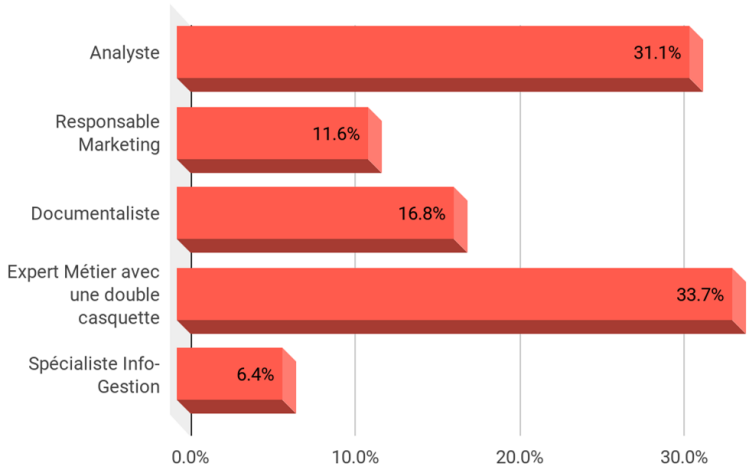
Quelle est la taille de votre équipe Market Intelligence ?



Sans grande surprise, nous constatons que les cellules de veille sont peu dotées en moyens humains puisque que 53% d'entre elles ont entre 2 et 5 salariés, et presque 30 % sont des personnes seules.

Seul 13 % des répondants affichent une taille d'équipe supérieure à 10 personnes. Il est intéressant de constater la corrélation entre la taille de l'organisation et le nombre de collaborateurs au sein des services Market Intelligence : plus l'entreprise est grande en taille, plus elle a des moyens humains importants.

Quel est le profil le plus représenté au sein de votre cellule ?

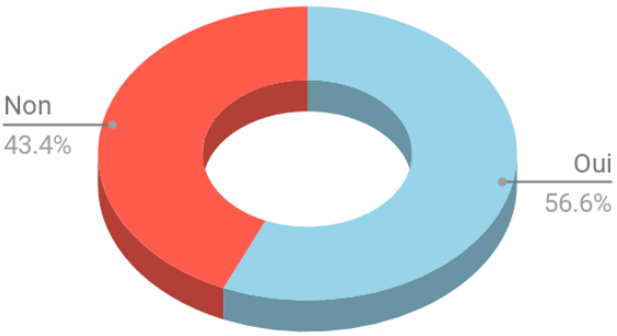


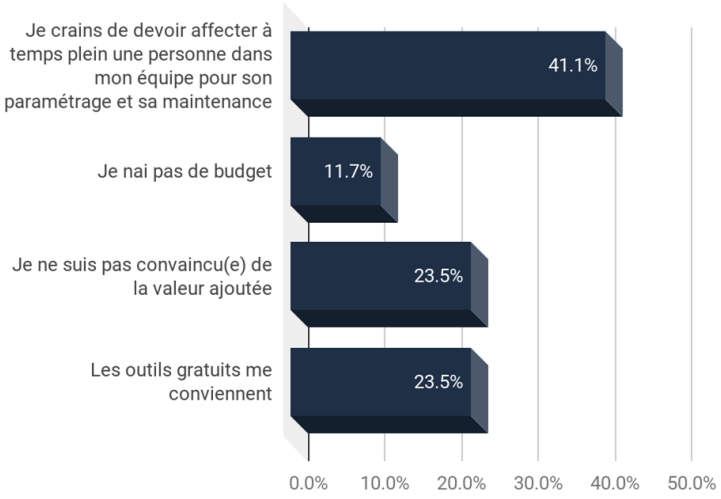
Une tendance est sur le point de se concrétiser :
le métier de veilleur n'appartient plus qu'aux veilleurs.
En effet, de plus en plus d'experts métier affichent la double compétence technique / veille.

Notons également que les analystes sont un profil très recherché au sein des services Market Intelligence.

Enfin, nous observons que le profil de documentaliste est encore très représenté dans la fonction, ce qui est la conséquence directe de la transition du métier de documentaliste à celui de veilleur.

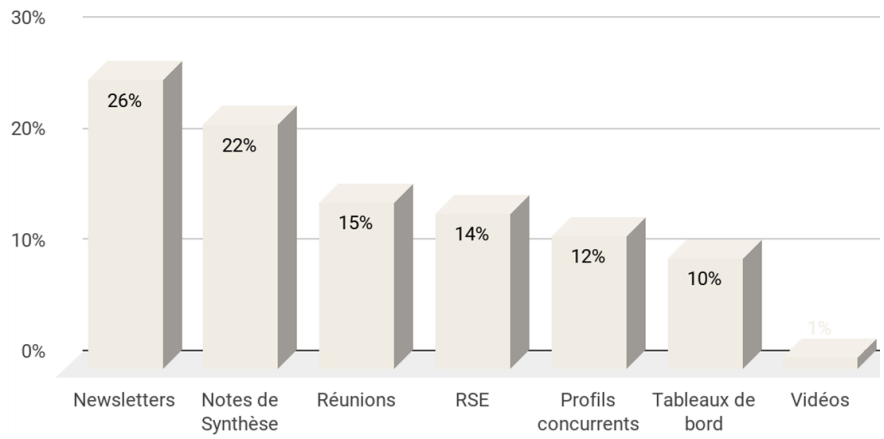
Etes-vous équipé d'un logiciel professionnel de market intelligence ? Si non, pouvez-vous préciser la raison ?





Parmi les personnes interrogées, 56 % indiquent être équipées d'un logiciel de Market Intelligence (Digimind Intelligence et Ami Software sont les deux plateformes les plus citées).
Pour ceux encore hésitants quant à l'utilité d'un logiciel professionnel, les raisons évoquées sont les suivantes : pour 41 % la crainte de devoir affecter une personne à temps plein pour son paramétrage et sa maintenance, pour 23 % le manque de conviction par rapport à la valeur ajoutée et la satisfaction apportée par les outils gratuits.
A noter que le prix ne semble pas être une barrière car seulement 11,7% indiquent que c'est un frein à l'achat.

Quels sont les canaux de communication les plus utilisés ?

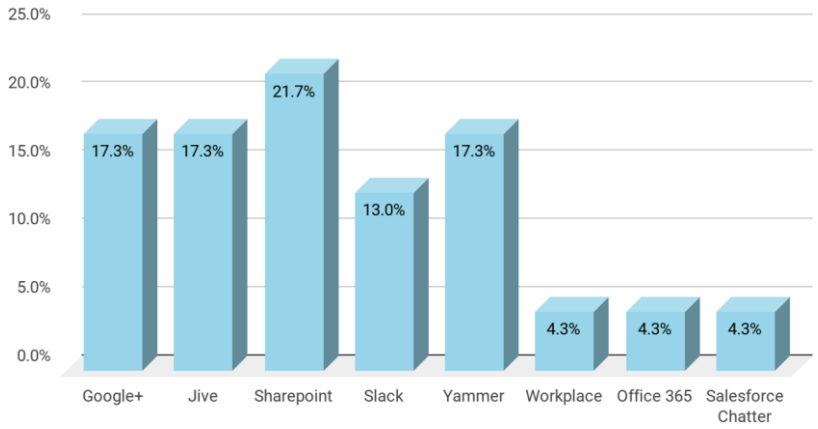


La newsletter s'impose comme la reine des livrables !
Il est intéressant de constater que les RSE font leur apparition dans le top 5 des canaux.

Les tableaux de bord, à la surprise générale, sont encore relativement peu utilisés (10 %) pour diffuser l'information stratégique.

Enfin les vidéos sont boudées, certainement à cause d'un problème de compétences et de manque de temps de la part des cellules de veille.

Utilisez-vous un réseau social d'entreprise ? Si oui, duquel s'agit-il ?



Comme vu lors de la question précédente, les RSE (réseaux sociaux d'entreprise) sont de plus en plus utilisés par les cellules de veille pour diffuser l'information stratégique.

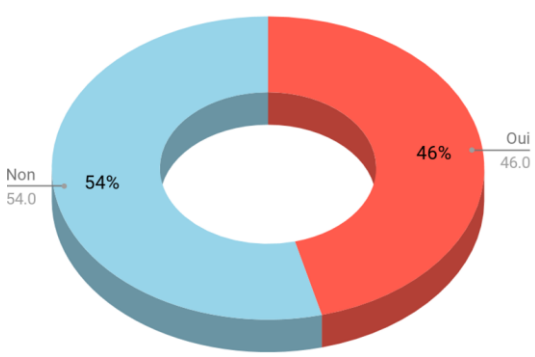
Il nous a donc semblé intéressant de comprendre quels sont les outils les plus utilisés.

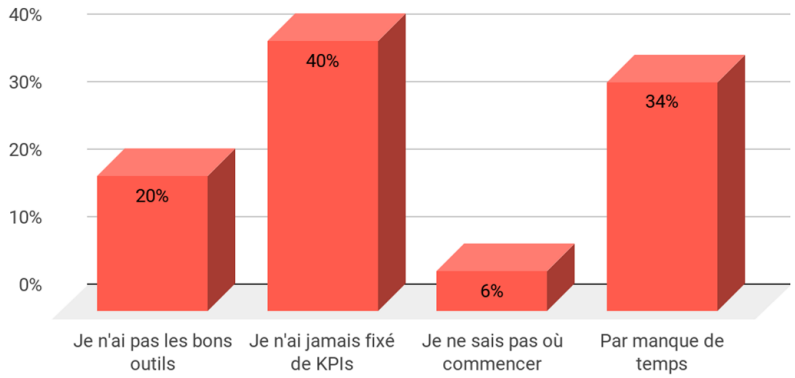
On note que SharePoint, Yammer, Jive et Google + font parti des plateformes les plus plébiscitées, suivi de près par Slack.

Les challenges rencontrés par les fonctions Market Intelligence



Mesurez-vous le résultat de votre veille ? Si non, pourquoi ?



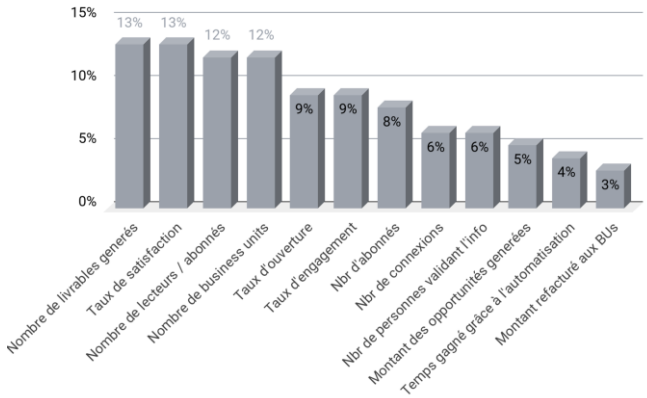


C'est avec beaucoup de surprise que nous découvrons à travers cette enquête que la moitié des répondants ne mesurent pas les résultats, donc le succès de leur veille.

Parmi les raisons évoquées, nous notons l'absence de KPIs (40% des réponses), le manque de temps (34%) et le manque d'outils (20 %).

La méthodologie ne semble pas poser de problème car seul 6 % ont répondu ont avancé cette raison.

Quels KPIs suivez-vous ?



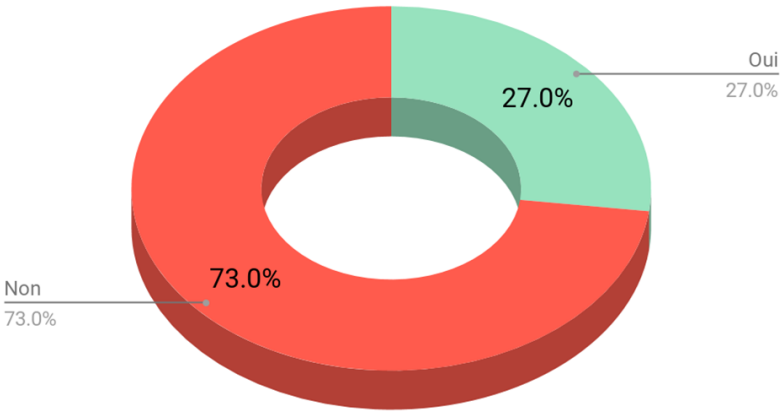
Pour les 46 % mesurant les résultats de leur veille, un ensemble de KPIs est utilisé pour y parvenir.

Un quatuor de tête se dégage avec le nombre de livrables générés (13%), le taux de satisfaction (13%), le nombre de lecteurs/abonnés (12%), et le nombre de business units avec lesquels ils travaillent (12%).

Quelques points intéressants à souligner :

- les KPIs monétaires sont peu analysés, ce qui témoigne d'une vraie difficulté à les mesurer
- Malgré le fait que 42% indiquent refacturer leurs services à d'autres départements, seulement 3% se servent du montant généré comme KPI
- le KPI temporel, tels que le temps gagné grâce à l'automatisation des tâches, n'est indiqué que dans 4% des cas, révélant sans doute une vraie complexité dans son évaluation.

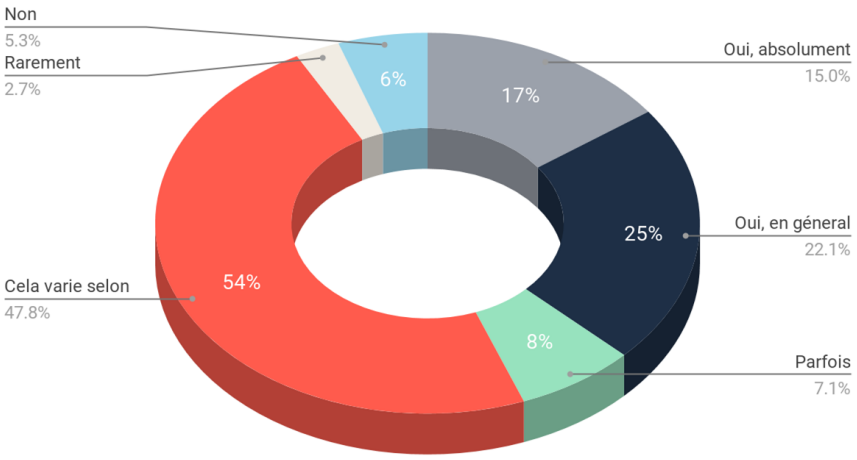
Est-ce que votre direction exige un reporting ?



Nouvelle surprise : seules 27 % des directions exigent un reporting sur la performance de la veille !

Dans cette réponse réside un enjeu capital pour les cellules de Market Intelligence : elles doivent être moteur et proactivement présenter des indicateurs de performance afin de positionner leur valeur ajoutée, dans l'objectif de se valoriser et d'obtenir des budgets et ressources supplémentaires.

Diriez-vous que votre organisation reconnaît la valeur ajoutée et l'expertise apportée par votre fonction ?

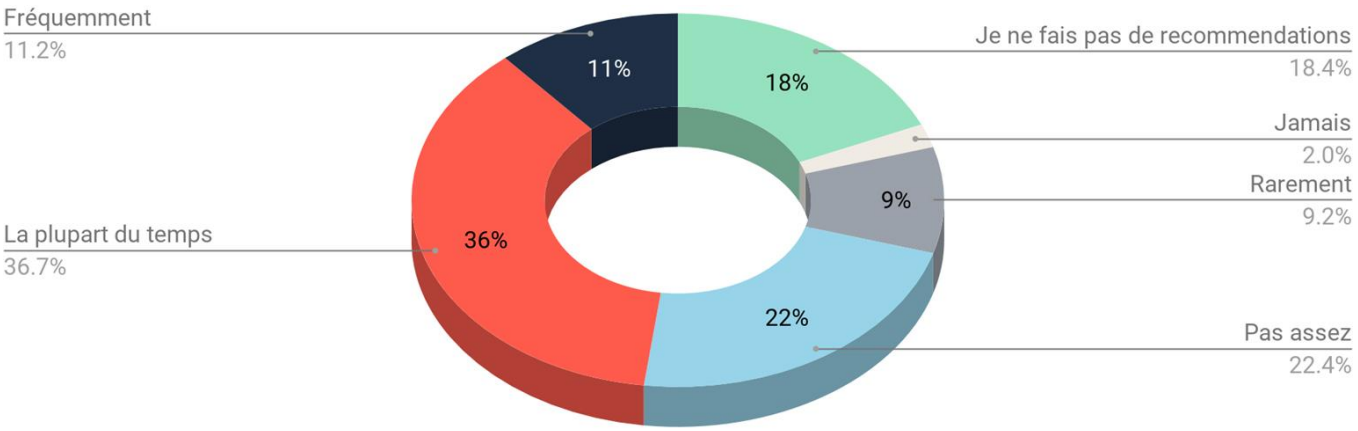


Toutefois, nous sommes forcés de constater que l'absence de KPIs ne nuit pas forcément à la perception de la valeur ajoutée apportée par les cellules.

En effet, 43 % indiquent que leur valeur est reconnue, alors que les réponses négatives (Non, Rarement, Parfois) totalisent 16 % des réponses.

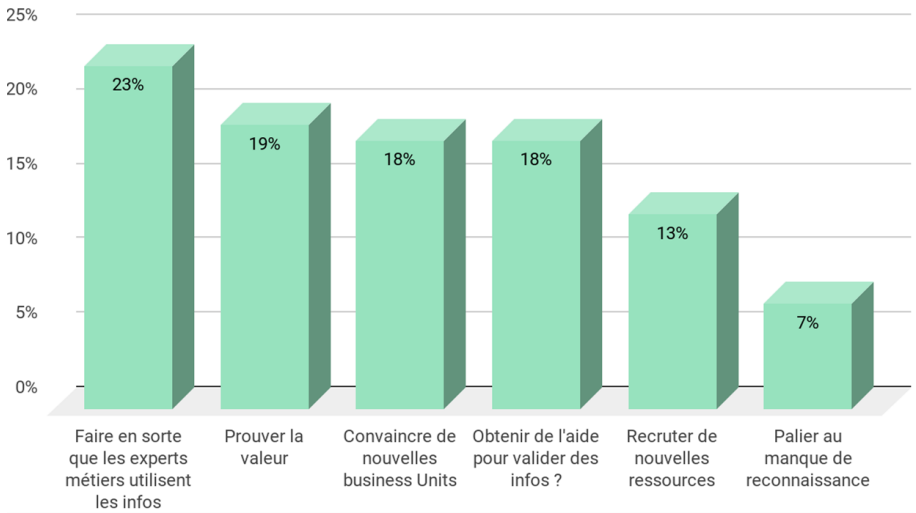
Certains sont plus nuancés dans leurs propos en indiquant que cela varie selon les parties prenantes (54%)

Pensez-vous que vos recommandations / analyses sont intégrées dans la prise de décisions stratégiques ?



Une fois de plus, nous constatons un ressenti plutôt positif de la part des cellules de veille puisque que respectivement 36% et 11% d'entre elles affirment que leurs recommandations/analyses sont intégrées soit fréquemment soit la plupart du temps dans la prise de décisions.
22 % jugent que ce n'est pas assez le cas, tandis que 11% déclarent que c'est trop rare voire jamais. A noter que 18 % déclarent ne faire aucune recommandation…

Quels sont vos challenges actuels ?



Un paradoxe saute aux yeux : le challenge qui ressort le plus est de faire en sorte que les experts métiers utilisent les infos qu'ils leur fournissent alors qu'ils sont une majorité à indiquer dans la question précédente que leurs recommandations sont utilisées de manière régulière.

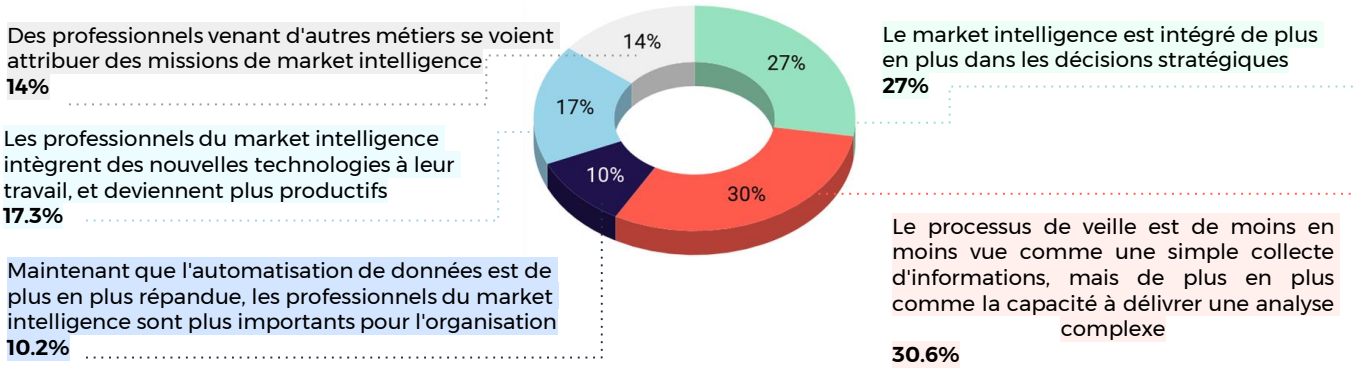
Un challenge transverse est la difficulté à travailler avec les business units, que ce soit pour les convaincre de lancer des projets (18%) , ou pour obtenir leur aide pour la validation d'informations (18 %).

Enfin, le manque de reconnaissance est le challenge qui a le moins d'importance pour 7% des participants.

Le futur du Market Intelligence

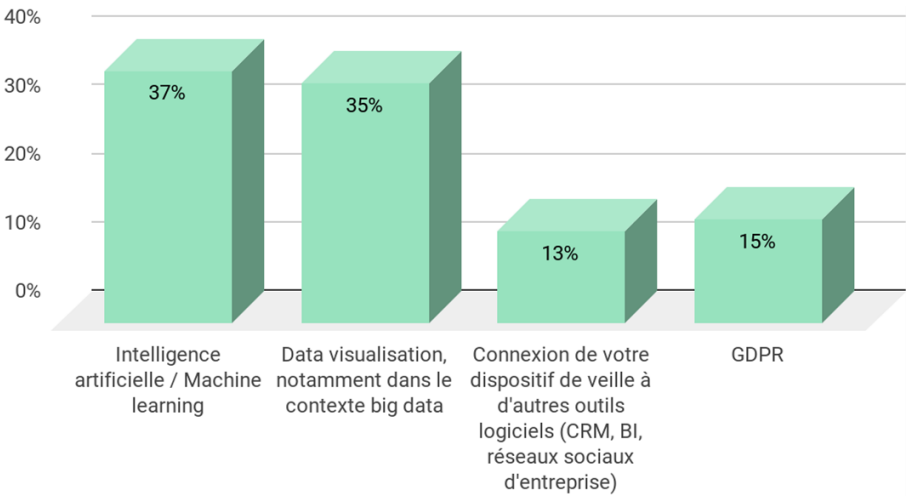


Selon votre opinion, quelles sont les tendances du market intelligence ?



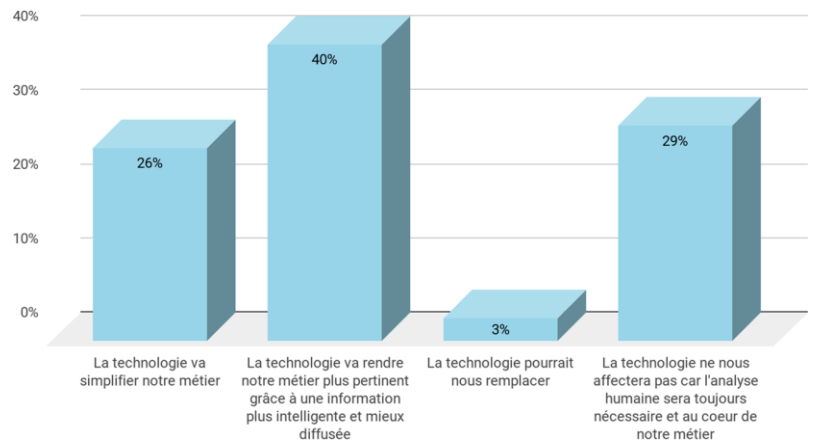
Avant de nous intéresser de plus près aux technologies, nous avons souhaité recueillir l'impression générale des cellules Market Intelligence par rapport aux tendances qu'elles perçoivent. Pour 30 % d'entre elles, l'avenir va permettre aux cellules de plus de valoriser à des fins stratégiques et de se détacher de cette image de simple collecte d'informations. 27 % pensent que la Market Intelligence va davantage être inclus dans les décisions stratégiques. 17 % sont confiants que leur productivité va augmenter, notamment grâce à l'arrivée des technologies. Enfin, il est intéressant de constater que 17 % anticipent que leur métier ne leur appartiendra plus totalement, car d'autres fonctions vont s'approprier des missions Market Intelligence. Ce qui corrobore notamment l'émergence des profils à double casquette (Cf page 10).

Quelles nouvelles technologies / réglementations auront, selon vous, le plus d'impact sur l'évolution du market intelligence ?



Pour cette question, nous nous sommes focalisés sur les tendances d'un point de vue technologique.
L'intelligence artificielle est, aux yeux des experts market intelligence, la technologie qui aura le plus d'impact, notamment dans un contexte de machine learning où des suggestions seront faites automatiquement par l'outil.
Viennent ensuite les outils de data visualisation, qui permettent de recouper et d'analyser l'information provenants de différentes sources, ce qui est un nouvel enjeu dans le cadre du big data et de l'infobésité.
Le GDPR (15%) et l'interopérabilité avec d'autres outils (13%) ferment la marche de ce classement.

Comment pensez-vous que les technologies vont affecter les cellules Market Intelligence ?

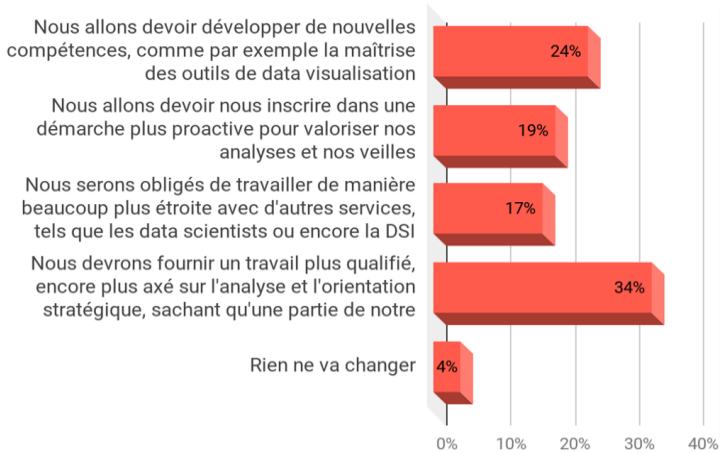


L'objectif de cette question est d'évaluer la perception des cellules face à ces nouvelles technologies, et de comprendre comment elles vont se matérialiser.

Ce qui interpelle de premier abord, c'est la vision très positive qui ressort. En effet, 3 % seulement sont inquiets et pensent que la technologie pourrait les remplacer.

L'immense majorité, soit 97 %, pensent que leur métier sera plus pertinent, et qu'il ne pourra pas disparaître car les outils ne remplaceront pas une analyse humaine. Les plus optimistes anticipent que la technologie va les aider car elle simplifiera leur métier.

Comment pensez-vous que les professionnels de la market intelligence vont devoir s'adapter dans le futur en terme de compétences ?

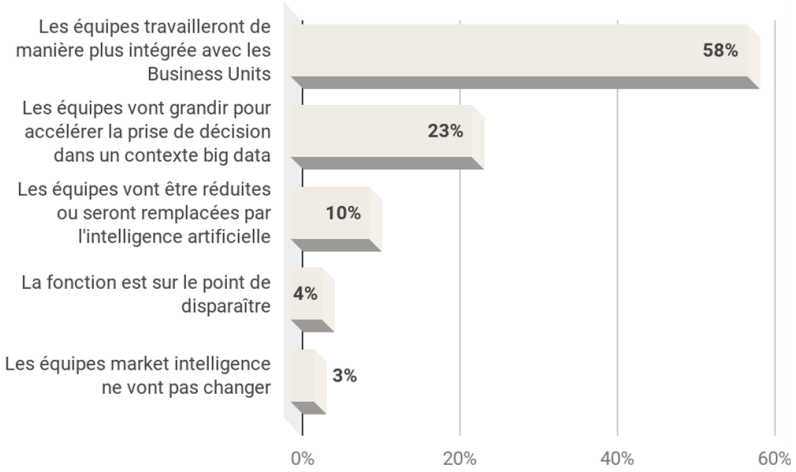


Intéressons nous désormais aux compétences qui seront les plus recherchées à l'avenir :

- 34 % pensent qu'il sera demandé aux professionnels de fournir un travail encore plus axé sur l'analyse sachant qu'une partie de leur travail sera automatisée
- Pour 24 % d'entre eux, la maîtrise des outils de data visualisation sera un atout

- Pour 19 % d'entre eux, les cellules devront s'affranchir de leurs freins et se placer dans une démarche proactive pour valoriser leurs veilles. Ce chiffre est d'autant plus étonnant que 7 % indiquent que le manque de valorisation est un challenge quotidien.
- Enfin, seuls 4 % ont la conviction que rien ne changera à l'avenir et qu'ils n'auront pas besoin de développer de nouvelles compétences.

Comment pensez-vous que la structure des cellules de market intelligence est amenée à évoluer ?



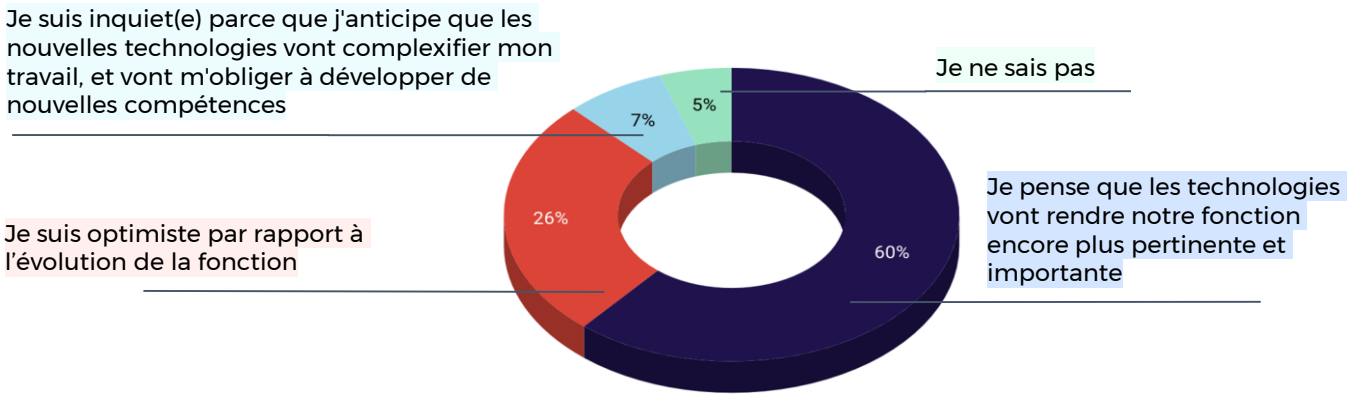
Une fois de plus, c'est un sentiment très positif qui se dégage :

- 14 % pensent que les équipes vont être réduites ou seront remplacées par l'IA (10%) ou qu'elles vont disparaître (4%)
- 23 % sont optimistes et pensent que les équipes vont s'agrandir
- 58 % pensent que la clé de la réussite sera de travailler de manière plus étroite avec les business units

Les services Market Intelligence sont confiants dans l'ensemble sur le fait que les technologies et l'acquisition de nouvelles compétences leur permettront d'assurer leur viabilité à long terme.

A souligner que 3 % des participent n'anticipent aucun changement quant à la structure de leurs cellules.

Quel est votre sentiment général face à l'avenir ?



Nous terminons cette enquête sur un chiffre extrêmement positif : 60 % des interrogés sont confiants dans le fait que les nouvelles tendances vont rendre leur fonction encore plus pertinente et importante.

Alors que le débat fait rage en France sur le fait que les technologies vont se substituer aux hommes, les professionnels du Market Intelligence semblent eux être nettement moins inquiets face à cette menace.

Seuls 7 % expriment une inquiétude car ils pensent que la technologie va complexifier leur travail et les forcer à développer de nouvelles compétences.

Principaux enseignements de l'enquête

Les budgets des cellules Market Intelligence sont en baisse

Le modèle centralisé est le plus commun aux cellules





La refacturation interne est en émergence avec plus de 40 % des cellules ayant mis ce système en place

La newsletter est toujours la reine des livrables, tandis que les RSE font leur apparition dans le Top 5





54% des répondants ne mesurent pas le succès de leur veille

Les KPIs monétaires sont peu utilisés par rapport aux KPIS traditionnels





Seules 27 % des directions exigent un reporting sur les KPIs

Principaux enseignements de l'enquête



43 % des cellules indiquent que leur valeur est reconnue au sein de leur organisation, alors que 16 % ne le pensent pas

Pour 23% des cellules, le challenge actuel est de faire en sorte que les experts métiers utilisent les infos stratégiques qui leur sont fournies





L'intelligence artificielle/Machine Learning (37%) et la dataviz (35%) sont les technologies qui auront le plus d'impact pour le métier

L'optimisme est de mise quant à l'arrivée des nouvelles technologies : 40 % des sondés indiquent qu'elles rendront leur métier encore plus pertinent et 26 % qu'elles vont le simplifier





34 % pensent qu'il leur sera demandé un travail davantage axé sur l'analyse et l'orientation stratégique grâce aux nouvelles technologies

58 % pensent que les équipes Market Intelligence ne vont pas forcément changer de taille, mais qu'elles seront amenées à travailler de manière plus intégrée avec les autres Business Units

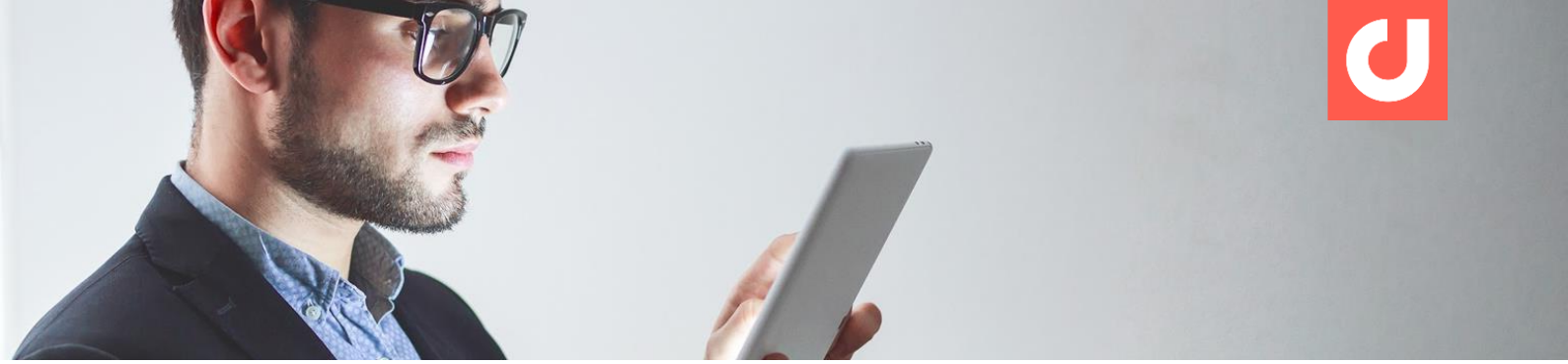




Pour finir sur une note plus que positive, 60 % pensent que le futur va rendre la fonction encore plus pertinente et importante et 26 % sont tout simplement optimistes par rapport à l'évolution de leur fonction

Le point de vue des experts





Préambule

Afin de comprendre plus précisément l'impact que les technologies auront sur la fonction Market Intelligence et ne pas s'arrêter sur la seule perception des sondés, nous avons sollicité 6 experts pour qu'ils puissent nous apporter leurs lumières sur ces sujets.

Les 7 sujets correspondent aux tendances identifiées dans la partie quantitative de l'enquête :

- **l'Intelligence Artificielle**
- **la Data Visualisation**
- **La Refacturation Interne**
- **la Surveillance du Deep & Dark web**
- **les Réseaux Sociaux d'Entreprise**
- **la RGPD (GDPR)**
- **L'évolution de la veille financière**

Chacun des experts y apporte sa vision sur les changements attendus et sur l'évolution de la profession, et dresse aussi bien les côtés positifs que négatifs pouvant être anticipés.

L’IA & la Market Intelligence : quel impact?



Fabien Giuliani

Fondateur du Cabinet Demain la Veille

Formé à la veille à l'Ecole de Guerre Economique, Fabien Giuliani est conférencier et doctorant en science de gestion au Conservatoire National des Arts et Métiers. Ses recherches mettent en lumière l'articulation entre veille stratégique et démarche prospective. Fondateur du cabinet Demain la Veille, il conseille les organisations en termes de management de l'information stratégique et d'orientation prospective de leurs business model. Les transitions digitales et énergétiques constituent ses thématiques de prédilection.

IA & la Market Intelligence, quel impact ?

Quels aspects de la veille seront impactés par l'intelligence artificielle ?

Avant de s'intéresser au potentiel de transformation de l'activité par l'IA, soulignons que la veille est un processus complexe qu'on doit se représenter comme une séquence itérative à sept ou huit étapes toutes plus ou moins intégrées aux plateformes de veille digitale. Chacune est susceptible d'évoluer sous l'influence de l'IA.

Le **ciblage** (ou **cadrage de la veille**) va bénéficier des progrès des **applications sémantiques** de l'IA en matière de thésaurus et surtout d'ontologies. Les veilleurs s'appuieront de plus en plus sur ces outils de pré-cadrage afin d'affiner les thématiques veillées. Les modèles de traitement statistique du langage atteignant leurs performances optimales, on attend que l'IA symbolique – basée sur la logique conceptuelle – vienne relayer le machine learning.

La phase de **recherche de source et de collecte d'information** compte davantage sur les progrès du **crawl exploratoire** : l'IA servira alors à élargir les horizons du veilleur aussi bien pour détecter les sources d'information internes qu'externes à l'entreprise. On est également en droit d'attendre beaucoup du développement du **speech to text** qui vise à retranscrire et exploiter les informations présentes dans le langage parlé. Tous types de documents audio (interview, vidéos, podcasts, « notes orales », etc.) pourront être exploitées. Enfin, l'IA assurera le monitoring des sources en détectant les liens mort, l'évaluation de la pertinence d'une source par requête…)

La **sélection de l'information** est une phase critique qui voit le veilleur trier les informations pertinentes. La validation des documents sera facilitée par **l'optimisation des calculs de pertinence des documents**, qui s'appuieront sur la corrélation avec la requête initiale, les validations antérieures du veilleur, voire de données contextuelles comme les recherches documentaires des collaborateurs de l'organisation. Cette phase nécessitera une étroite collaboration entre IA symbolique et machine learning, et pourrait à terme déboucher sur la mise au point de **moteurs heuristiques** capables de sélectionner les informations selon les remontées des besoins des destinataires de la veille.

Si la phase de **circulation** (ou **diffusion**) des informations remontées comporte également un fort potentiel d'optimisation, ils semblent que les solutions actuelles soient abouties techniquement… mais sous-exploitées. L'IA devra être mobilisée ici dans le cadre d'une démarche d'UX et de design.

Le modèle développé par Microsoft Delve, qui consiste à pousser sur les espaces de partage des contenus matchant avec les interactions entre les employés semble prometteur. Delve s'inscrit dans le prolongement des plateformes d'information développées par les solutions de veille digitale. Toutefois, les bots informationnels personnalisés sur le modèle de Flint pourraient bien remporter les suffrages des utilisateurs et drainer de nouvelles pratiques. Leur potentiel découle de la mise au cœur du processus d'information des itérations entre bot et l'utilisateur : Flint offre d'« éduquer » un assistant robot à comprendre nos besoins informationnels et nos styles cognitifs (ce que nous sommes vraiment susceptibles de lire) : le bot va ensuite crawler dans la masse des documents disponibles.

Le **stockage** de l'information sélectionnée devrait aussi être impacté par les progrès de l'IA sémantique et des **graphes de connaissance**. Ce développement comporte une forte synergie avec celui des ontologies.

La phase **d'analyse** de la veille ne bénéficiera pas des progrès de l'IA au même rythme selon la nature de l'exploitation faite des documents. Les analytics quantitatifs (médiamétrie des mentions, apparition de nouveaux buzzwords, évolution d'une occurrence dans le temps, etc.) et les alertes qui leurs sont associées seront à terme générés spontanément par **data mining**. L'IA montre de sérieuses limites concernant le traitement qualitatif de l'information : quelques marges existent dans la **détection des idées principales des corpus** ou dans la **pondération automatique des informations** en fonction de leurs provenances. Mais les problématiques inhérentes au métier d'analyste, depuis le choix des axes d'analyse jusqu'à la capacité à susciter une réaction adéquate de la part de la chaîne hiérarchique demeureront non soluble dans la technologie.

Dernière phase du processus, **l'animation** de la veille peut tirer un quickwin de la fluidification des modalités de **circulation / diffusion** de l'information. Toutefois, l'animation d'un projet de veille est soumise à de fortes contingences relationnelles et organisationnelles pour lesquels l'IA n'est d'aucune aide.

En quoi l'IA démultipliera-t-elle l'impact de la veille ?

Il y a quelques temps, les solutions de data mining américaines comme Palantir, à la frontière entre business intelligence, veille et renseignement, suscitaient beaucoup de fantasmes. Mais ces solutions avaient contre elles un pricing exorbitant, des retombées business incertaines et une image sulfureuse. L'avenir de la veille digitale ne se lit donc pas dans la boule de cristal de Palantir. L'IA apporte néanmoins trois changements incrémentaux remarquables au scope de la veille.

L'implémentation du speech to text permettra la prise en charge de l'information orale, ce qui outre un gain de temps substantiel pourrait bousculer les habitudes de collecte des veilleurs et les inciter à recueillir davantage d'information dite « déstructurée », un gisement d'information jusqu'ici inexploitable.

L'apport de l'IA ira croissant dans le partage des informations de veille, notamment via les agents conversationnels internes comme celui développé par Golem.ai (dans une logique usager à information), les bots informationnels comme Flint (dans une logique information à usager), ou via les réseaux sociaux d'entreprise.

L'IA permettra de pousser une information toujours plus pertinente vers un public toujours plus ciblé.

L'IA suscitera enfin des gains de temps sur les étapes du processus de veille que les veilleurs pourront réinvestir vers des tâches à forte valeur ajoutée : l'analyse, l'entretien d'une relation forte avec la chaîne hiérarchique et la captation des besoins informationnels dans l'organisation.

Quelles seront les nouvelles compétences développées par les veilleurs ? L'avenir de la profession est-il menacé ?

Le paramétrage de la veille sera de plus en plus délégué aux éditeurs de solutions de veille, car il nécessitera une expertise technique spécifique, incluant une connaissance des algorithmes : c'est là le sens de l'histoire.

La profession pourrait se scinder entre techniciens de l'information, qui auront pour tâche de gérer des outils de plus en plus complets, notamment en interagissant avec des plateformes apprenantes en fonction des évolutions des besoins informationnels, e**t analystes qui devront assurer la transformation des informations en renseignements activables pour le management**. Aucun des deux profils n'est substituable par un surcroît d'IA : les uns géreront l'entretien technique, les autres l'analyse documentaire, avec tout ce qu'elle comporte d'incertitude et d'ambiguïté.

La meilleure chose que l'IA puisse apporter à la veille serait sans doute le retour auprès des directions générales des profils de documentalistes à des postes de veilleur-analyste débarrassés de la chronophage gestion des outils digitaux.

L'émergence des plateformes avait sonné le glas de la profession de documentaliste d'entreprise, dont l'expertise fait désormais défaut. Le besoin actuel va vers un profil de « docum-analyste », rompu à la documentation, capable de faire l'interface avec de la partie technique de la veille, comprenant les enjeux sectoriels de l'entreprise, et bénéficiant surtout d'un lien privilégié avec les décideurs.

La principale menace pour la profession de veilleur réside davantage dans la complexité des organisations que dans les progrès de l'intelligence artificielle. Le ROI de la veille est souvent mal connu, et de nombreux projets de veille sont marginalisés ou abandonnés, faute de lisibilité ou d'un champion interne en assurant la promotion.

La data visualisation & la Market Intelligence



Alexandra Kartachova

Responsable de Practice Market Intelligence à Sofrecom Business Consulting, filiale d'Orange

Je dirige les activités de veille et d'études de marché dans le domaine des télécoms pour accompagner les différentes entités du groupe, ainsi que les opérateurs hors footprint Orange sur l'ensemble des problématiques marketing, connaissance clients et marchés.

La data visualisation

Quelle est la différence entre donnée & information dans le cadre de la market intelligence ?

Souvent utilisés comme synonymes, les deux mots n'ont pas la même signification dans le domaine du MI (Market Intelligence) où « l'information » est une notion supérieure.

La « donnée » porte un caractère multiple, répétitif et/ou dynamique. C'est une « matière brute » qui avant d'être utilisée, nécessite un travail d'analyse, d'interprétation ou au moins, de structuration et de présentation (ex. via les outils de Dataviz).

L'information en revanche - quelle que soit sa nature, descriptive (faits) ou analytique (s'appuyant sur des données) est forcément « parlante » elle-même, peut inciter à l'action et/ou alimenter un circuit décisionnel.

Quels moyens pour regrouper et comparer des données de différentes sources (publications, réseaux sociaux, médias, web) ?

Aujourd'hui, bien que les moyens et outils digitaux commencent à se développer et prendre de la place dans les entreprises (ex. la plateforme Market Logic - qui est à mon avis, un outil par excellence permettant de réunir au sein d'un même support des sources d'information externes et internes, incluant à la fois la donnée brute et les outils d'analyse) leur usage est encore marginal. Tant que l'offre ne s'est pas banalisée, le coût reste assez prohibitif et les entreprises peinent à les adopter, notamment compte tenu des bénéfices pas encore connus de tous.

Nous ne sommes pas une exception et dans nos travaux la variable « humaine » reste primordiale dans la production des analyses agrégeant plusieurs sources.

Dans un contexte big data, comment la data visualisation va permettre de mettre en exergue les données pour accompagner la prise de décisions stratégiques ?

La donnée « brute » bien structurée et synthétique est très prisée des décisionnaires car elle a l'avantage de porter un caractère objectif et concret. La Dataviz est la meilleure solution pour rendre son usage opérationnel, notamment grâce à la lecture « immédiate » et son côté dynamique.

Quels outils préconisez-vous pour diffuser la bonne donnée à la bonne personne au bon moment ?

L'outil qui me semble le plus adapté est le Dashboard digital customisable selon les domaines d'intérêt et les usages de chacun.

Cela couvre à la fois le type de contenu, mais aussi la quantité des informations fournies, la forme de la présentation et la fréquence des mises à jour.

Comment faire en sorte que les données soient assez granulaires pour faciliter la pertinence des données à tous niveaux de l'organisation ?

Des niveaux de lecture différents selon les différents publics sont à prévoir – des données les plus détaillées possibles pour les opérationnels et un niveau de granularité de plus en plus « macro » et agrégé pour des fonctions plus stratégiques.

Est-ce que la tendance sera d'industrialiser l'exploitation de données pour aider les différentes directions métiers dans l'analyse de ces données ?

Il faut être clair par rapport à ce que l'on entend par l'exploitation de données. D'un côté, il y a la captation, la sélection de la « bonne » donnée et son traitement qui peuvent et doivent être industrialisés (notamment à l'ère du Big Data et de la profusion des données générées par des clients).

De l'autre, il y a l'analyse à proprement parler qui elle, nécessitera toujours la présence d'expertise humaine (même si certaines fonctions de pré analyse-peuvent déjà exister, le « storytelling » restera une prérogative humaine).

Est-ce que ça implique que le veilleur / analyste devra se former à de nouvelles compétences ou il devra s'appuyer sur d'autres services en interne tels que les data scientists ?

C'est sûr que le métier de veilleur n'est pas le même qu'il y a encore quelques années et ne va cesser d'évoluer. Une collaboration avec des experts maîtrisant la donnée brute (données client internes, big data, …) s'impose pour une connaissance marché et son exploitation business optimales. Cependant, toutes les compétences n'ont pas forcément besoin d'exister un interne (et être possédées par le veilleur), des outils en DIY et des partenariats avec des spécialistes de la Data sont également des pistes valables.

La refacturation interne



Maxime Druaert

Market Intelligence Manager - Décathlon

Après avoir fait mes premières armes dans le secteur de la vente et du management pour différents retailers, j'ai complété mon cursus académique par un Master spécialisé en commerce connecté.

J'ai ensuite exploré le monde des agences web et de conseil en communication où j'ai participé au développement des premières études d'E-Reputation en France pour de grands comptes.

Depuis 2011, je suis responsable de l'activité de veille stratégique au sein du service innovation de Decathlon. J'accompagne différentes entités du groupe (marques, process, retail, services centraux) dans la structuration de leur démarche de veille et réalise de nombreuses prestations pour mes clients internes.

La refacturation interne

Pouvez-vous décrire le fonctionnement dans les grandes lignes ?

La refacturation interne est un moyen de piloter la performance des entités.

Il me semble que ce modèle est d'abord apparu au niveau de la DSI : cette dernière a effet décidé de refacturer les Business Units au prorata de ce qu'elles consommaient en terme d'outils et d'infrastructure.

J'ai construit chez Décathlon une offre de services Market Intelligence, avec différents niveaux d'accompagnement qui vont de l'autonomie du client au service clé en main complet (le client n'a juste à consulter l'information dans son livrable). Ces offres peuvent être souscrites avec ou sans abonnement.

Il faut voir la refacturation interne comme un moyen de sortir de cette vision que les services centraux ne sont que des centres de coûts et que ce sont des boîtes noires en terme de gestion.

Ce nouveau modèle les aide à devenir des centre de profit, à mesurer les coûts, mais surtout l'apport et la création de valeur.

A noter que la mise en place d'un tel modèle est souvent lié à la politique générale de l'entreprise.

Quels sont les bénéfices / limites de ce modèle ?

Ils sont nombreux dans les deux cas !

En ce qui concerne les bénéfices, je pense que la refacturation interne est tout d'abord une étape nécessaire pour atteindre un équilibre financier permettant de couvrir les frais de fonctionnement en terme d'outils et d'humains. Ainsi la fonction Market Intelligence est pérennisée au sein du groupe.

En outre, je suis d'avis que cela pousse à l'exigence de qualité et ça responsabilise le demandeur du fait que ça soit une démarche payante.

Quand le service est gratuit, nous sommes inondés de demandes diverses et variées, qui sont éphémères, pas toujours réfléchies et peu suivies de prises de décisions.

Quant aux limites, plusieurs me viennent en tête.

Etant donné que chaque département a la responsabilité de son budget, **nous nous retrouvons en concurrence avec un budge**t pour acheter un robot par exemple (dans le cas d'un service R&D) ce qui r**end les arbitrages extrêmement difficiles**. Il faut également tenir compte du fait que le temps nécessaire à la prise de décision pour un budget peut être long, et enfin que le turn over des équipes (l'interlocuteur change) peut être un facteur handicapant. Ces deux paramètres combinés peuvent faire stagner le déploiement de l'activité.

Une des vraies difficultés inhérentes à ce modèle est **la difficulté à calculer les coûts réels**, qui vient elle-même de la complexité à évaluer le temps passé sur un projet. Et sans connaissance précise des coûts, c**omment calculer avec justesse le point d'équilibre ?**

Enfin, je dirais qu'un modèle 100 % refacturation interne est difficile à maintenir car il n'a de sens que pour couvrir les besoins spécifiques des différents services. A partir de ce postulat, qui doit payer pour les sujets transverses, ceux qui bénéficient à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ?

Un modèle hybride doit être pensé afin de financer (la direction générale est un bon exemple) les veilles qualifiés d'intérêt général telles que les veilles concurrentielles et clients.

Quels indicateurs pour juger de la réussite du modèle ?

En toute logique, **le chiffre d'affaires généré par l'activité market intelligence** constitue un premier **élément de performance**. En effet, pour pouvoir augmenter son effectif, il faut d'abord être en mesure de justifier d'une augmentation de l'activité. Ce chiffre d'affaires doit être **confronté à l'atteinte du point d'équilibre** pour s'assurer que les recettes couvrent en totalité les frais de fonctionnement de l'équipe.

J'ai depuis peu introduit un nouvel indicateur qui est le t**aux de satisfaction,** que je mesure à la fois au niveau du détenteur du budget et des utilisateurs.

Un indicateur qui me semble intéressant est **le taux de renouvellement** des 'clients internes' car il peut mettre en lumière les difficultés auxquelles nous sommes confrontés, notamment dans la fidélisation. Il est d'autant plus critique de mettre en perspective cet indicateur avec le taux de satisfaction car si ce dernier est bon, il permet de mettre en exergue d'autres problèmes (rotation importante des équipes, arbitration des budgets).

Par ailleurs, je me penche également sur des KPIs traditionnels de la veille à savoir le nombre de lecteurs, d'infos validées, taux d'ouverture des newsletters etc.

Est-ce que ce modèle pourrait être l'avenir du market intelligence ?

Je pense que la refacturation interne s'inscrit dans une nouvelle tendance du marché du travail. En effet, nous constatons une hausse du freelancing, de l'intrapreunariat et la refacturation interne, avec son modèle en forfait, présente de nombreuses similarités.

De plus, le fait de générer des revenus permet de se sortir du débat éternel de la chasse aux coûts, et de justifier que l'activité peut être pérenne à long terme.

Est-ce que la refacturation interne permet d'être mieux aligné aux besoins métier et de mieux y répondre ?

Oui, j'en suis convaincu dans la mesure où nous sommes sur un accompagnement spécifique, ce qui permet de travailler plus finement sur les enjeux des uns et des autres, et donc de mieux y répondre.

De même, comme cité précédemment, nous constatons que les métiers sont de manière générale plus impliqués, car engagés dans une démarche payante.

Cependant, mes propos sont à nuancer avec la grande fragilité du modèle, qui prive certains départements de travailler avec nous car ils n'ont pas les capacités de dégager un budget pour des projets de veille.

La surveillance du Deep & Dark web



Nicolas Hernandez

CEO - Aleph Networks

Après plusieurs années riches d'expériences humaines et techniques en société en SSII, j'ai souhaité créer les conditions de travail les plus favorables à l'émergence de l'innovation. Aleph était ainsi créé avec 3 autres fondateurs.

aleph-networks est aujourd'hui éditrice de solutions Big Data autour de la technologie GrayMatter, protégée par un brevet :

- GM Crawl : captation de données structurées et non-structurées, connecteurs web, connecteur universel des SI
- GM Search : moteur de recherche vertical et horizontal, unifiant
- GM Analytics : analyse de données sur très forte volumétrie
- GM DataViz : représentation simplifiée et ergonomique des informations complexes et multiples émergeant du Big Data

La surveillance du Deep & Dark Web

Pourquoi est-ce que la surveillance du Deep & Dark web est l'affaire de la veille ?

La multiplication des canaux et des supports n'est pas un phénomène récent, mais le métier de la veille s'est principalement focalisé sur la surveillance du web standard. Cela n'a rien de surprenant dans la mesure où l'on constate une vision très silotée dans l'entreprise moderne.

L'heure est venue d'élargir l'utilisation des données, sans quoi la veille ne sera pas en mesure de recueillir l'ensemble des signaux dont elle a besoin pour être exhaustive.

Je constate par ailleurs que les appels d'offre avec une couverture deep & dark web sont davantage initiés par la veille que les départements cybersécurité, ce qui a du sens dans la mesure où le périmètre s'étend également aux risques pays, aux risques à la personne, aux activistes.

C'est pourquoi j'aime parler de veille sûreté, qui est un terme plus large comprenant la protection de la personne, avec une connotation moins informatique que veille sécurité tout en englobant le préventif.

La suite logique est que la veille va devenir le point central pour identifier et cartographier les risques. Je côtoie de nombreuses organisations qui montent un groupe veille sûreté et se rendent compte que le périmètre est encore plus large que celui initialement imaginé.

Est-ce que le nombre d'informations qui vont se retrouver sur le Deep et le Dark web va augmenter au cours des prochaines années ? Ou est-ce juste symptomatique d'une prise de conscience, ce qui implique les personnes vont davantage s'y intéresser ?

En regardant de plus près le réseau Tor, on note une augmentation du nombre de sites.

Avec la démultiplication des données, nous nous rapprochons des problématiques du big data :

- **Vélocité (rapidité d'accès à l'information)**
- **Diversité des sources**
- **Volumétrie importante des données**

On surveille le web et les réseaux sociaux, alors pourquoi pas le deep & le dark web ?

Les bénéfices sont nombreux pourtant.

Prenons un exemple : une société souhaite surveiller de près un pays qu'elle estime à risque, à savoir le Kazakhstan.

Grâce à une veille sûreté exhaustive, nous sommes en mesure d'effectuer une surveillance à 360 degrés sur de nombreuses sources : la presse, les réseaux sociaux, et les publications des activistes sur le web invisible.

Mais je pense avant tout que nous sommes face à une prise de conscience tardive sur le sujet, ce qui s'explique assez naturellement par la difficulté à se représenter quelque chose tant qu'on ne l'a pas encore vu.

Malheureusement, cette position expectative , qui est d'attendre que quelque chose se produise pour commencer à le surveiller, ne fait qu'augmenter les chances de s'exposer à un risque.

Quels types de risques peut-on anticiper ?

Les risques sont nombreux et variés :

- **Activisme pays (pays à risque)**
- **Identification de contrefaçons**
- **Vol d'informations**
- **Failles de sécurité**
- **Veille offensive (infos sur la concurrence)**

En France, nous avons une culture de veille qui est plutôt défensive, à contrario des américains qui sont dans une démarche offensive, la veille étant un outil au service de l'intelligence économique.

Surveiller le Deep & Dark web ouvre un champ des possibles : c'est comprendre ce qui se passe dans des zones à risques; c'est pouvoir prévoir suite à un incident majeur, c'est identifier des d'activités très précises (type vente d'armes, drogues, pédophilie). On devient alors en capacité de savoir ce qu'on dit de nous et qui parle de nous.

Contrairement au web visible (moteur de recherche type Google), nous sommes sur une approche très peu volumineuse mais très qualifiée.

Une autre bonne pratique consiste à s'assurer que nos fournisseurs surveillent bien leurs infrastructures notamment les objets connectés, les serveurs, les caméras IP, afin de garantir un contrôle préventif de la chaîne de risques de fuite d'informations. Les chaînes d'approvisionnement et les infrastructures numériques des fournisseurs des sociétés du CAC 40 sont très fréquemment exposées sur le dark web.

Voici un exemple qui illustre bien mes propos : nombreux sont les fournisseurs qui nomment les serveurs avec le nom des clients !

C'est pourquoi la partie sûreté rentre de plus en plus dans le périmètre du market intelligence, alors qu'avant cette dernière ne couvrait que les risques économiques.

Quels sont les secteurs d'activité les plus concernés ? Est-ce qu'il y a des secteurs d'activité qui sont plus concernés par les risques décrits précédemment ?

Je dirais en premier lieu les organismes d'état.

Dans un second lieu, les organismes déclarés comme OIV (opérateurs d'importance vitale), c'est à dire ceux qui fournissent le ministère de la défense ainsi que tous les réseaux de distribution et les infrastructures. D'autant plus que ces dernières ont des obligations légales de protection. Les centres de recherche doivent également mettre en place une politique de défense.

Enfin, le CAC 40 est définitivement à risque. Pourquoi ? Parce que l'argent appelle le risque ! Nous constatons que là où il y a un enjeu politique, il y a un risque. Les deux sont indissociables.

Comment le veilleur va t-il devoir s'adapter en terme d'organisation et en terme de compétences à l'avenir ? Va t'il devoir s'appuyer sur d'autres départements ?

Il faut prendre conscience que c'est le regard humain qui transforme la donnée en information.

Pour cette raison précise, il me semble essentiel de constituer un binôme pour analyser les données car il va rendre l'analyse plus performante et offrir un nouveau regard.

Quel sera le rôle de l'intelligence artificielle ?

Un des enjeux, notamment sur la partie sourcing dans le deepweb, est de trouver de nouvelles sources de données dans un espace qui en contient des milliards. C'est précisément sur cette partie que l'IA va pouvoir aider.

Ensuite, je pense que l'IA va améliorer le traitement d'images : elle va permettre d'analyser un très gros volume d'images pour pouvoir par exemple identifier des logos (notamment une vidéo).

Enfin, je suis persuadé que le traitement de la langue (notamment la traduction simultanée) va être grandement facilité par l'IA.

Toutes ces données, sachant qu'elles grandissent de manière exponentielle, pourront désormais être analysée avec des parcours de graph, qui permettent de pouvoir les traiter et de les regrouper pour une analyse plus fine.

Enfin, je pense que l'IA ne se substituera pas au veilleur, mais lui offrira de nouvelles perspectives. C'est un partenaire, plus qu'un remplaçant.

Les réseaux sociaux d'entreprise



Maxime Druaert

Market Intelligence Manager - Décathlon

Après avoir fait mes premières armes dans le secteur de la vente et du management pour différents retailers, j'ai complété mon cursus académique par un Master spécialisé en commerce connecté.

J'ai ensuite exploré le monde des agences web et de conseil en communication où j'ai participé au développement des premières études d'E-Reputation en France pour de grands comptes.

Depuis 2011, je suis responsable de l'activité de veille stratégique au sein du service innovation de Decathlon. J'accompagne différentes entités du groupe (marques, process, retail, services centraux) dans la structuration de leur démarche de veille et réalise de nombreuses prestations pour mes clients internes.

Les réseaux sociaux d'entreprise

Y-a-t'il une émergence des réseaux sociaux d'entreprise ?

Oui, je constate à la fois chez Décathlon mais également via mes discussions avec d'autres homologues de grandes entreprises une émergence de ces outils car cela permet à des collaborateurs qui sont dispersés géographiquement de pouvoir échanger, se connecter. Le tout avec plus d'efficacité et d'agilité.

Pour résumer, la force des RSE est de pouvoir réduire les distances entre les collaborateurs, à la fois géographiques, informationnelles et collaboratives.

Chez Decathlon, notre RSE est déployé à l'international, il a pour objectif d'apporter plus de transparence à l'information tout en favorisant les collaborations cross-organisations. Structuré par communautés, thèmes, ou projets, il permet d' d'obtenir une réponse rapide à une question, trouver de nouvelles idées, faire des sondages rapides, faire de la veille collaborative ou encore développer ses compétences par du "social learning".

Est-ce que le fait de pouvoir connecter son dispositif de veille aux moyens de consommation de l'information les plus utilisés va permettre de donner de l'ampleur à ses projets ?

Oui je pense que cela donne de l'ampleur dans le sens où ça décloisonne le projet qui était initialement destiné à une entité demandeuse. Cela rend les informations accessibles à tous, alors qu'avant elles n'étaient visibles que par une certaine population.

Tout en permettant de faire connaître et d'être utile au grand nombre, les RSE apportent un ciblage par communauté qui est plus fin et plus pertinent. C'est là que réside sa plus grande force.

L'avantage pour Décathlon est de pouvoir rapprocher les magasins des marques, des services, de la logistique etc.

Est-ce que les réseaux sociaux d'entreprise sont en train de devenir un livrable à part entière ?

Pour ma part, je ne dirais pas que cela constitue un nouveau livrable. Je pense que les RSE vont permettre de donner plus de visibilité aux livrables existants en les rendant accessibles aux bonnes communautés.

Les RSE n'offrent pas la même arborescence qu'un projet de veille et ne peuvent donc pas se substituer à un livrable.

Ceci étant dit, je pense qu'ils pourraient avoir vocation à remplacer certains emails; comme les newsletters, dans les années futures.

Est-ce que les réseaux sociaux d'entreprise vont accentuer l'aspect collaboratif de la veille ?

En effet, nous observons une activité collaborative plus soutenue.

Les modes de travail sont en train de changer : avant, les collaborateurs recevaient une newsletter et en discutaient à la machine à café. Désormais, ils se rendent de plus en plus sur les RSE pour consulter et partager l'info et interagissent en likant, en taggant une personne etc.

Pensez-vous que le veilleur va devoir mettre en place une stratégie multicanale pour délivrer l'information sous sa forme la plus adaptée à différentes audiences ?

Il y a encore quelques années, les départements Market Intelligence envoyaient une newsletter à des grands volumes sans vraiment se soucier si les sujets allaient intéresser l'ensemble des destinataires. Cette période est désormais révolue.

L'avenir du market intelligence sera désormais, en fonction des sujets d'intérêt et des communautés existantes, de diffuser la bonne information et la communiquer sur divers supports.

Ainsi on s'assurera qu'elle touche les bonnes personnes et qu'elle sera transformée en connaissance activable pour aider à la prise de décisions.

A mon sens, l'information n'a de valeur qui si elle est utilisée et partagée. C'est pourquoi il faut la rendre accessible le plus possible.

Le faire via des outils 'maison', qui sont familiers et structurant pour toute l'entreprise, est un avantage indéniable.

Le Market Intelligence à l'heure de la RGPD



Florence Gaullier

Avocate associée - Cabinet Vercken & Gaullier

Florence Gaullier est avocate associée au Cabinet Vercken & Gaullier, référencé internationalement par Legal500, Chambers & Partners et nommé “French Copyright Firm of the Year” par Managing IP en 2017 et 2018. Elle exerce en droit du numérique et en propriété intellectuelle, dans tous les secteurs et notamment dans le secteur des médias, des jeux vidéo ou de la veille informationnelle.

Le Market Intelligence à l'heure de la RGPD

L'activité de veille est-elle concernée par le RGPD ?

Comme de nombreuses activités, l'activité de veille implique des traitements de données personnelles. Elle est donc concernée par le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) applicable depuis le 25 mai 2018.

Une donnée personnelle se définit comme toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable, sachant qu'une personne est identifiable dès lors que l'on peut l'identifier directement ou indirectement.

Bien entendu, l**es noms, prénoms ou les coordonnées postales, électroniques ou téléphoniques, ou encore la photographie d'une personne sont des données personnelles,** mais la notion de d**onnée personnelle va plus loin** : elle recouvre des données telles que l'adresse IP, des cookies ou des tags, qui **permettent d'identifier indirectement une personne**, ou encore des **données non initialement identifiantes à elles seules (comme un code postal) qui peuvent devenir identifiantes par recoupement avec d'autres données que l'on détient ou détenues par des tiers (profession, âge, commune d'exercice d'une profession, etc.)**. Sont également **des données personnelles, toutes les données qu'une entreprise ou une institution peut rattacher à une personne** (les produits qu'elle a achetés, ses centres d'intérêt, ses appels au service client, etc.).

Deux autres précisions sont importantes pour bien comprendre l'ampleur de la notion de donnée personnelle (qui détermine le périmètre d'application du RGPD) : **le fait que des données personnelles soient relatives à la vie professionnelle d'une personne** (adresse email ou numéro de téléphone professionnel, profil LinkedIn, etc.) **ne modifie pas leur nature de données personnelles**. Il en va de même des d**onnées publiques, telles que les données librement accessibles sur Internet, et ce, même si ces données ont été mises en ligne volontairement par la personne concernée** (annuaire, profils publics sur les réseaux sociaux, etc.). Ces données sont donc **aussi des données personnelles qui ne peuvent pas être collectées et utilisées sans respecter certains principes et obligations du RGPD.**

Appliquée à l'activité de veille, plusieurs types de données personnelles peuvent être collectées et utilisées tant par les prestataires de veille que par leurs clients :

- **des données relatives à des journalistes, blogueurs, influenceurs, attachés de presse,** etc. (telles que leur nom, prénom, adresse email professionnelle ou personnelle, numéro de téléphone professionnel, leur photographie, des informations sur leurs centres d'intérêt, leurs opinions, etc.) ;
- d**es données relatives aux personnes citées dans des articles de presse, des émissions de télévision ou de radio, des contenus postés sur les réseaux sociaux, etc.** (telles que des noms, prénoms, professions, mais aussi des données sur la vie des personnes concernées, leurs centres d'intérêt, leurs opinions, etc.) ;
- **des données relatives aux utilisateurs des plateformes de veille** (nom, prénom, adresse email professionnelle, poste, contenus consultés sur la plateforme, outils utilisés pour se connecter à la plateforme, heures de connexion à la plateforme, etc.).

Toutes ces données sont des données personnelles qui relèvent du RGPD.

Comment l'activité de veille est-elle touchée par le RGPD ?

D'une manière générale, le RGPD pose des grands principes de « gouvernance » en matière de collecte et de traitement des données personnelles : principe de finalité, principe de minimisation des données, principe de conservation limitée des données, principe de transparence, principe de sécurité des données, principe de responsabilisation, etc. Ces principes ne sont pas nouveaux, mais leur mise en œuvre est renouvelée et prend une autre ampleur avec le RGPD, du fait notamment de l'importance des sanctions et de la promotion du principe de responsabilisation des acteurs.

Le RGPD implique aussi, notamment pour les prestataires de veille de :

- **nommer un délégué à la protection des données** (dit aussi DPO pour Data protection officer) qui sera en charge de veiller au respect du RGPD au sein de l'entreprise et de contrôler ce respect ;
- **mettre en place des procédures de notification des violations de données, de gestion des droits des personnes concernées** tels que le droit d'accès, le droit de suppression des données, etc. ;
- le cas échéant, **procéder à des analyses d'impact** pour certains traitements afin de s'assurer que les risques en matière de protection des données ont bien été anticipés et régulés ;
- **mettre à jour les contrats conclus entre les différents acteurs intervenant dans l'activité de veille médias et les documents juridiques** encadrant l'utilisation des plateformes des prestataires de veille et les utilisateurs de leurs plateformes ;
- **mettre en place des mesures organisationnelles et techniques** afin d'assurer la sécurité et la confidentialité des données personnelles.

Avec le RGPD, quel est le statut des prestataires de veille ?

Le RGPD prévoit deux grandes catégories de rôles dans le traitement de données personnelles : celui de responsable de traitement (étant précisé que, pour un même traitement, plusieurs entités peuvent partager conjointement la responsabilité du traitement) et celui de sous-traitant.

Le responsable de traitement est celui qui détermine les finalités et les moyens d'un traitement de données, tandis qu'un sous-traitant traite des données pour le compte d'un responsable de traitement et n'est pas décisionnaire sur la détermination des finalités du traitement. Bien que ces catégories paraissent claires, en pratique, la frontière entre ces deux statuts n'est pas toujours si aisée à tracer.

Dans le domaine de la veille, les prestataires de veille, bien que réalisant des prestations pour le compte de leurs clients, sont généralement responsable des traitements de données qu'ils effectuent dans le cadre de leurs prestations de veille et ainsi que ceux qu'ils effectuent via les plateformes de mise à disposition de contenus proposés à leurs clients. En effet, même si une analyse au cas par cas doit toujours être menée, les prestataires de veille sont généralement maîtres des finalités et des moyens qu'ils mettent en œuvre pour réaliser leurs prestations de veille. Ils s'approvisionnent auprès des éditeurs ou de prestataires tiers pour récupérer les contenus publiés dans les médias, ils les numérisent le cas échéant, les retraitent, les mettent en forme, les analysent avec leurs propres outils et les mettent à disposition de leurs clients sur leurs propres plateformes.

Les sources et les outils sont mutualisés pour tous les clients et préexistent à la demande de chaque client. Les prestataires de veille sont aussi liés par des contrats avec les éditeurs qui imposent un certain nombre d'obligations à respecter en terme de contrôle des utilisations des contenus et de déclaration de diffusion des contenus aux fins de facturation et de paiement des redevances de droits de propriété intellectuelle détenus par les éditeurs. L'ensemble des traitements de données personnelles qu'impliquent toutes ces activités n'est pas décidé par le client qui commande une prestation de veille, mais par le prestataire de veille. La qualification de sous-traitant pour les données collectées dans les contenus de veille et pour les données concernant les utilisateurs des plateformes proposées par les prestataires de veille n'apparaît donc pas appropriée.

Une fois que les contenus sélectionnés dans le cadre d'une prestation de veille médias ont été mis à la disposition du client, ce dernier devient alors destinataire de ces données au sens du RGPD et responsable des traitements qu'il réalisera lui-même à partir de ces données, étant précisé que le simple stockage – même temporaire – de ces données est déjà un « traitement » au sens du RGPD.

En définitive, la relation entre le prestataire de veille médias et son client s'inscrit le plus souvent dans une relation de responsable à responsable et non de responsable à sous-traitant.

Comment peut-on traiter les données personnelles qui sont recensées dans les plateformes de veille ?

Les opérations qui sont réalisées avec les données personnelles fournies par un prestataire ou une plateforme de veille relèvent en principe de la responsabilité du client.

C'est donc au client du prestataire ou de la plateforme de s'assurer que les usages qu'il souhaite faire des données pour ses propres besoins et finalités sont conformes au RGPD.

Ainsi, le client doit notamment vérifier que le traitement envisagé repose sur une base juridique prévue par l'article 6 du RGPD (telle que le consentement de la personne concernée ou les intérêts légitimes du responsable de traitement par exemple). Dans certains cas, les traitements envisagés impliqueront d'avoir obtenu le consentement des personnes concernées (ce qui ne sera pas toujours simple à obtenir…).

Parmi les exigences du RGPD, l'une des plus complexes à mettre en œuvre en matière de veille médias est celle de la transparence vis-à-vis des personnes concernées. En effet, il est délicat, tant pour le prestataire de veille que pour son client, d'informer individuellement toutes les personnes concernées sur les usages qui sont effectués de leurs données collectées dans les médias. À mon sens, le RGPD prévoit toutefois des marges de manœuvre qui pourraient justifier, dans certains cas et pour certaines finalités, de ne pas informer systématiquement les personnes concernées individuellement, notamment si le traitement peut relever de l'exception relative aux traitements à des fins journalistiques, artistiques ou littéraires (article 85, interprété à la lumière du considérant 153 du RGPD) ou si la fourniture des informations exigées par le RGPD aux personnes concernées se révèle impossible ou exigerait des efforts disproportionnés (article 14.5 b) du RGPD).

La gestion des droits des personnes concernées peut aussi s'avérer complexe. Par exemple, si une personne exerce son « droit à l'oubli » auprès du média qui a diffusé des données personnelles la concernant et que les conditions d'exercice de ce droit sont remplies (ce n'est pas en effet un droit absolu), ce média doit en principe en informer le prestataire de veille, lequel devra aussi en informer ses propres clients auxquels il aurait diffusé cette information. Si les conditions du « droit à l'oubli » sont remplies, le prestataire de veille et ses clients devront alors supprimer ces données.

Le RGPD va-t-il changer le métier de veilleur ? Quelles seraient les nouvelles tendances du Market Intelligence avec le RGPD ?

Parmi les principes du RGPD, il y a un principe d'exactitude, de pertinence et de minimisation des données traitées par rapport à la finalité du traitement de données que l'on met en œuvre. Il me semble que le métier de veilleur peut aller dans le sens du RGPD, car il a notamment pour finalité de trier et de sélectionner les informations pertinentes et stratégiques pour l'entreprise et, donc d'éliminer celles qui ne le sont pas. C'est évidemment une activité fondamentale à l'ère du big data et de « l'infobésité ». **Ainsi, en aidant les entreprises et les institutions à ne collecter et traiter que des données pertinentes et utiles à ces dernières, le métier de veilleur pourrait les aider à respecter les principes du RGPD.**

Par ailleurs, les métiers de la veille et du Market Intelligence pourraient aussi s'orienter vers le développement d'outils permettant de répondre aux exigences de minimisation des données du RGPD ou permettant l'anonymisation des données afin de réaliser des analyses sur des données n'ayant plus de caractère personnel. Le RGPD peut aussi **amener les acteurs du Market Intelligence à travailler avec moins de données personnelles en termes de volume, au profit de données plus « qualifiées ».**

Il est cependant délicat de prédire avec certitude ce que le RGPD va engendrer comme nouvelles tendances, car c'est un texte très général qui laisse de nombreuses zones grises ou des marges de manœuvre, de sorte que son application concrète doit s'adapter à chaque secteur d'activité et aux évolutions des usages. C'est aux acteurs du marché de se saisir de ce texte pour en faire une opportunité pour leurs activités, en permettant de donner (ou re-donner ?) confiance aux personnes concernées qui seront alors plus enclines à donner accès à leurs données personnelles. Dans cette optique les acteurs du marché (tels que la Fédération des Entreprises de Veille Média ou Syndicat National des Attachés de Presse et des conseillers en relations publics) élaborent actuellement des projets de référentiels et de codes de bonne conduite, comme le RGPD les y invite. Ces projets pourront ensuite être soumis à la CNIL qui a clairement annoncé qu'elle souhaitait accompagner les entreprises dans la mise en œuvre du RGPD afin de répondre aux problématiques et enjeux de chaque secteur économique.

En définitive, les tendances du marché dépendront de la manière dont ses acteurs s'empareront du RGPD et je ne peux qu'encourager l'ensemble des acteurs du marché (clients, prestataires de veille, agrégateurs, plateformes et outils de veille, agences, etc.) à se réunir et à collaborer dans l'élaboration de ces nouvelles tendances.

Tendances de la veille financière



Thomas Renault

Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Maître de Conférence

Ma thématique de recherche porte sur l'analyse des données publiées sur Internet et les réseaux sociaux afin d'améliorer notre compréhension du fonctionnement des marchés financiers. J'utilise des méthodes ou algorithmes afin de mesurer le sentiment de chaque message, et ce afin de structurer (catégoriser) des données non-structurées avant de les agréger pour créer de nouveaux indicateurs.

Tendances de la veille financière

Quelles sources d'informations avez-vous exploité pour la veille financière? Et pourquoi ?

J'ai beaucoup travaillé sur des données Twitter et StockTwits (équivalent de Twitter pour les marchés financiers). J'apprécie particulièrement les données StockTwits car, sur cette plateforme, les utilisateurs peuvent eux-mêmes indiquer le sentiment des messages qu'ils publient (positif ou négatif) ce qui permet de travailler sur de grandes bases de données de messages classifiés dans le cadre d'algorithme de machine learning supervisé.

Les données Twitter sont aussi intéressantes de par le volume impressionnant de messages publiés chaque jour. La présence des grands médias et de personnalités influentes différencie aussi Twitter de nombreux autres sites. Mais les réseaux sociaux restent une source de données très intéressante et encore peu (ou mal) exploitée par les entreprises..

Avez-vous réalisé cette veille avec votre simple œil d'expert ? Ou l'avez-vous automatisée ? Si oui, pourquoi et comment ?

La collecte de données est automatisée dans tous mes travaux. J'utilise des scripts en Python pour récupérer les donnés (web scrapping ou utilisation des API) et en général une base de données MongoDB pour stocker les données. Ensuite, j'utilise aussi Python pour le machine learning (scikit-learn) ou pour l'analyse textuelle (nltk). Idem pour les calculs et modèles (pandas, numpy). Pour les réseaux, j'utilise Gephi.

Avez-vous réussi à créer des modèles pour détecter et interpréter des signaux faibles ? Êtes-vous parvenu à faire du prédictif ? Comment ?

Absolument. Dans un de mes travaux, je montre ainsi que le sentiment des messages publiés sur le réseau social StockTwits permet de prévoir l'évolution des marchés financiers US avec des données intra-journalières. Dans un autre papier, je montre que le volume de messages publiés sur Twitter à propos de certaines petites entreprises américaines a aussi un pouvoir prédictif sur l'évolution des cours de ces actions la semaine suivante. Idem pour la quantification du discours de la Banque Centrale Européenne, qui contient de l'information permettant d'améliorer la prévision de la prochaine annonce de taux directeur par la Banque Centrale.

Quels types d'informations financières et économiques peuvent remonter grâce à la veille que vous avez effectuée ?

L'objectif est de créer de nouveaux indicateurs à partir de données non-structurées pouvant avoir un pouvoir prédictif. Ensuite, ces nouveaux indicateurs peuvent être utilisés dans n'importe quel modèle (taux de croissance, prix des actions, annonce de politique monétaire...).

Quelles tendances pouvons-nous interpréter ? Et quelles actions concrètes pourrions-nous envisager (pour les entreprises ou autre) ?

Pour une entreprise, il semble intéressant de mettre en place un système d'alerte automatique lors d'un volume anormal de message sur un sujet donné (ou lors d'une forte variation du sentiment) afin de pouvoir ensuite mettre en place des actions si nécessaire. Pour suivre les tendances, il semble aussi intéressant de mettre en place des systèmes de catégorisation automatique (non-supervisée) des sujets (avec par exemple un algorithme type Latent Dirichlet Allocation) afin de suivre l'évolution des sujets. Enfin, l'identification des influenceurs via la théorie des réseaux peut permettre d'un point de vue marketing d'identifier les meilleurs relais.

Conclusion

Avec la globalisation et l'avènement du numérique, la maîtrise de l'information est primordiale. En effet, dans un monde rythmé par la surabondance de l'information, la notion de compétitivité prend une nouvelle dimension. Les entreprises ne peuvent plus se reposer sur la capacité à vendre un bien ou un service durablement car la concurrence devient mouvante, fluctuante et imprévisible. La maîtrise de l'information devient donc un enjeu de pouvoir.

La force du Market Intelligence est justement de transformer cette information en avantage stratégique via les techniques de renseignement ouvert ou encore des démarches d'influence. La valeur du Market Intelligence réside ainsi dans sa capacité à apporter une analyse fine, identifier des nouvelles tendances et à détecter des signaux à risques.

L'information seule n'a pas vraiment de valeur mais une fois triée, recoupée et analysée elle peut déterminer une orientation stratégique. Les entreprises l'ont bien compris et comme le démontre l'enquête quantitative les grands groupes détiennent un budget pour ce service et ont souvent un département dédiée au Market Intelligence.

Conclusion

Le Big Data est donc la nouvelle réalité de l'économie numérique. Le monde sera donc gouverné par des hommes qui s'appuieront sur des analyses fines et spécifiques par traitement informatique.

Ces dernières années la masse de données et les nouvelles technologies sont porteurs d'un nouvel eldorado pour le Market Intelligence et donc pour les métiers du Market Intelligence. L'intelligence Artificielle par exemple, par sa capacité à traiter des données de masse en un temps record, peut être l'un des futurs outils privilégiés du veilleur, de l'analyste ou encore du communiquant.

Cependant, la valeur de l'IA réside surtout dans sa capacité à devenir un élément clé dans l'analyse des informations stratégiques par l'analyse prédictive. Les potentiels de gains de productivité et d'augmentation des profits sont tels que les nouvelles technologies dont l'IA sont une opportunité unique pour les entreprises. Les métiers vont évoluer et se transformer. Au-delà de la technologie en elle-même, c'est donc une nouvelle guerre économique qui s'annonce et qui va modifier le terrain de jeu du Market Intelligence. Loin de considérer ces impacts comme une menace, les experts prennent conscience des nouvelles perspectives à cette nouvelle collaboration entre l'humain et la machine.

Remerciements

Nous tenons à adresser un remerciement tout particulier aux 6 experts ayant accepté de figurer dans cette étude.

Leur implication sans limites ainsi que la pertinence de leurs réponses ont été fortement appréciés, et nous leur en sommes extrêmement reconnaissants.

Un grand merci à :

- **Maxime Druaert**
- **Nicolas Hernandez**
- **Fabien Giuliani**
- **Thomas Renault**
- **Florence Gaullier**
- **Alexandra Kartachova**

Les auteurs



Vanessa Querry

Responsable marketing
chez Digimind.



Pavitra Virain

Consultante senior
chez Orange Consulting.



Guillaume Baley

Consultant senior
chez Orange Consulting.



digimind

www.digimind.com

orange™ consulting

www.orange-business.com/fr/consulting