

---

## Interview - ROI de la veille et intelligence économique

À la suite du Webinar animé par Julien Duprat « [ROI d'une démarche de veille et d'intelligence : Mesure et Estimation des gains pour votre entreprise](#) » sur Webikeo. Jacqueline Sala a souhaité interviewer Julien, CEO d'EspritsCollaboratifs, éditeur de la plateforme de veille stratégique [Curebot](#).

### 1. Comment proposez-vous de mesurer la valeur du ROI d'une démarche de veille et d'intelligence économique ?

Notre conviction, c'est qu'une mesure précise du ROI reste aujourd'hui inaccessible dans l'absolu. Néanmoins, nous avons développé une méthodologie d'estimation qui permet aux porteurs de projets de disposer d'arguments chiffrés pour justifier leurs investissements et obtenir l'adhésion organisationnelle nécessaire. L'enjeu stratégique, c'est effectivement de créer les conditions favorables au déploiement de démarches d'intelligence économique structurées et pérennes.

Notre approche méthodologique repose sur un modèle à deux composantes. La première composante agrège les retours sur investissement métier par métier, en quantifiant les gains d'efficacité liés à l'automatisation des processus de veille, à la mutualisation des ressources informationnelles entre directions, et à la professionnalisation des dispositifs versus les approches artisanales préexistantes. La seconde composante intègre l'impact multiplicateur des améliorations de performance métier générées par l'optimisation des processus de collecte, traitement et analyse informationnelle.

Pour opérationnaliser cette approche, nous nous appuyons sur un modèle paramétrable qui prend en compte les variables structurantes du périmètre de veille : volumétrie des sources, fréquence de surveillance, couverture thématique. Nous avons également développé une base de temps de référence pour l'ensemble des activités critiques : déploiement initial, consultation et qualification des informations, processus de sauvegarde, production de synthèses et de livrables analytiques. Cette modélisation intègre naturellement les effets de levier liés à la mutualisation, rendus possibles par l'adoption de plateformes collaboratives.

La valorisation des coefficients de mutualisation reste ajustable selon l'expertise de celui qui pilote la modélisation. En effet, les synergies entre direction innovation et direction marketing ne présentent pas les mêmes caractéristiques que celles observées entre

fonctions commerciale et marketing. Ces paramètres doivent être calibrés en fonction du contexte organisationnel spécifique à chaque structure. S'agissant des améliorations de performance métier, notre modèle permet à l'utilisateur de définir des coefficients d'amélioration personnalisés. À titre d'illustration, on peut estimer une progression annuelle de 0,01% des performances commerciales. En appliquant cette logique aux principales fonctions de l'entreprise, il devient possible de projeter l'impact sur le chiffre d'affaires global.

Il convient toutefois de souligner l'absence de benchmarks sectoriels ou de données de référence permettant d'objectiver ces coefficients d'amélioration. Cette démarche s'inscrit donc prioritairement dans une logique de conviction et d'aide à la décision. Dans le cadre d'une présentation au comité exécutif, par exemple, la validation collégiale de ces hypothèses d'amélioration suffit à alimenter des projections financières crédibles.

## 2. Pourquoi le ROI n'est-il pas précisément mesurable ?

Cette difficulté s'explique par trois facteurs structurants. D'abord, les impacts d'une amélioration des pratiques de veille sont multiples et diffus, influençant de manière transversale et non linéaire un grand nombre de fonctions organisationnelles. Une information stratégique détectée par le service innovation peut indirectement bénéficier au marketing pour optimiser son positionnement, au commerce pour enrichir son argumentaire, ou encore à la R&D pour ajuster ses priorités, sans qu'il soit possible d'attribuer précisément la performance à l'action de veille initiale. Par ailleurs, lorsqu'une information génère un impact positif, il reste impossible de démontrer que cet impact résulte exclusivement du dispositif de veille, l'information ayant pu être obtenue par d'autres canaux.

Ensuite, les performances métier dépendent simultanément de dynamiques internes – organisation, outils, compétences – et de facteurs externes – évolution du marché, pression concurrentielle, mutations réglementaires. Cette interdépendance rend difficile l'attribution directe d'un gain à une cause unique. À titre d'illustration, une progression des ventes peut résulter d'une campagne marketing innovante, d'une amélioration produit, d'une évolution réglementaire favorable, ou d'une exploitation optimisée de la veille concurrentielle. Ces éléments agissent de manière synergique, rendant l'effet isolé de la veille difficilement quantifiable. D'ailleurs, si vous déployez une démarche de veille commerciale au sein des équipes commerciales, ces dernières vous rappelleront probablement qu'elles ont également investi dans l'optimisation de leur CRM, la refonte du parcours prospect, ou la simplification de la grille tarifaire. De même, votre entreprise peut avoir grandement amélioré ses performances de communication, mais si votre concurrent a lui-même amélioré deux fois plus ses performances de communication, vos performances relatives peuvent finalement être en décroissance.

Enfin, il demeure impossible d'isoler expérimentalement les effets de la veille, contrairement à d'autres domaines où des groupes de contrôle peuvent être constitués. On ne peut pas créer deux équipes commerciales strictement identiques dont l'une utiliserait la veille et

l'autre non, toutes choses égales par ailleurs, comme on pourrait le faire pour tester l'efficacité d'un engrais sur des plants dans des conditions contrôlées.

### 3. Quels indicateurs non financiers intégrez-vous pour mesurer la valeur « intangible » de la veille et comment les transposez-vous en métriques exploitables ?

Ces indicateurs intangibles s'intègrent dans la seconde composante de notre équation ROI. Bien qu'ils ne soient pas explicitement quantifiés dans les améliorations de performance métier, leur contribution reste structurante. Notre méthodologie d'accompagnement vise à développer l'autonomie décisionnelle des métiers en matière d'accès à l'information stratégique. Cette approche permet aux équipes d'optimiser leurs processus opérationnels, d'améliorer la qualité de leurs décisions stratégiques et tactiques, de développer de nouvelles compétences et d'intégrer des méthodologies de travail innovantes.

Lorsque ces objectifs sont soutenus par un dispositif de veille distribuée au niveau métier, nous observons systématiquement un renforcement de la culture d'innovation – à travers l'adoption de nouveaux outils et la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Cette dynamique améliore également les capacités décisionnelles, qu'il s'agisse de décisions stratégiques au niveau métier ou de décisions opérationnelles dans le cadre des activités courantes. Enfin, cette approche contribue significativement à l'optimisation des processus de gestion des risques organisationnels.

### 4. Parmi les pièges les plus fréquents dans la mise en place d'une démarche ROI de la veille, lesquels reviennent le plus souvent ? Quels conseils donneriez-vous pour les anticiper ?

Le premier écueil consiste à se limiter au suivi d'indicateurs d'adoption et d'usage des outils déployés, en se concentrant sur l'activité des contributeurs. Ces métriques permettent effectivement de mesurer l'appropriation des plateformes mais ne donnent aucune indication sur la valeur générée. Pour illustrer cette problématique, prenons l'exemple d'un de nos clients du secteur assurantiel où une équipe centrale produit une veille quotidienne de haute qualité qui alimente ensuite plusieurs équipes métier pour leurs newsletters respectives. Ces équipes bénéficiaires économisent chacune entre 0,15 et 0,25 ETP, mais paradoxalement, les métriques d'usage de la plateforme affichent une baisse d'activité par

rapport à un scénario où ces équipes conduiraient leurs propres activités de veille sans bénéficier de cette mutualisation.

Le second piège réside dans une approche trop restrictive qui se contente de mesurer les gains liés aux pratiques de veille, sans s'attacher à quantifier la valeur créée pour les métiers eux-mêmes. Il convient plutôt de démontrer comment la veille commerciale contribue à l'amélioration des performances commerciales, ou comment les veilles thématiques permettent d'optimiser les budgets de formation en ralentissant leur progression naturelle.

## 5. Comment embarquer les métiers – RH, sécurité, innovation – dans cette dynamique stratégique ?

Pour l'ensemble des métiers, l'enjeu stratégique consiste à positionner les activités de veille et d'analyse comme un levier d'atteinte des objectifs métier, et non comme une fin en soi. Il s'agit de démontrer la valeur d'usage plutôt que de présenter les fonctionnalités techniques. Notre expérience nous enseigne deux approches complémentaires : soit partir d'un opérationnel convaincu pour développer un cas d'usage pilote, puis remonter vers le sponsoring hiérarchique nécessaire au déploiement, soit s'appuyer directement sur un sponsor identifié pour initier la démarche de conviction métier.

Notre méthodologie d'accompagnement privilégie systématiquement l'expression de besoins, qu'elle s'adresse à des interlocuteurs déjà sensibilisés aux enjeux de veille ou à des profils restant à convaincre. À titre d'exemple, pour une direction marketing ou stratégique, nous posons régulièrement cette question : "Si vous aviez accès au bureau de vos principaux concurrents, quel document souhaiteriez-vous consulter en priorité ?" L'analyse des informations que devrait contenir ce document nous permet d'identifier précisément les sujets de surveillance concurrentielle à intégrer dans le dispositif.

Notre approche privilégie systématiquement les démarches pilotes et les expérimentations métier. D'ailleurs, notre expérience démontre que les projets ayant investi dans des phases pilotes structurées, incluant une analyse post-pilote et la collecte de retours utilisateurs, sont ceux qui génèrent les déploiements les plus robustes et pérennes. Ces phases d'échange permettent d'identifier les mécanismes actuels de traitement de l'information, de cartographier les besoins informationnels spécifiques, d'analyser les irritants organisationnels et de qualifier les freins à la performance pouvant être adressés par une optimisation de la gestion informationnelle. Cette approche permet également d'identifier les opportunités de collaboration inter-métiers et de définir les zones de mutualisation pertinentes.

Ces zones de mutualisation correspondent aux terrains informationnels partagés entre différents métiers. Pour reprendre un exemple classique, les directions marketing et commerciale partagent un intérêt commun pour l'intelligence concurrentielle, chacune devant comprendre l'évolution des offres concurrentes pour ajuster son argumentaire ou anticiper les objections clients. L'acceptation de la valeur ajoutée métier d'une meilleure

gestion informationnelle est généralement rapide, dès lors que nous parvenons à identifier les informations stratégiques à plus fort impact.

Prenons le cas d'un commercial : disposer en temps réel de l'actualité de ses grands comptes, identifier le moment où un concurrent progresse sur un sujet d'intérêt partagé avec le grand compte, lui permet d'initier des échanges dans un timing optimal et avec un contenu pertinent. Cette approche améliore significativement ses chances de succès commercial en démontrant à son interlocuteur son niveau d'expertise sectorielle et son intérêt pour ses problématiques. L'enjeu de conviction ne porte donc pas sur l'utilité de la veille en tant que telle, mais sur la démonstration que les informations stratégiques impactantes sont accessibles et exploitables, la veille n'étant que le moyen de cette finalité métier.

## 6. Dans quels contextes votre méthode rencontre-t-elle des difficultés ? Y a-t-il des conditions préalables nécessaires ?

Il convient d'être transparent sur le fait que notre approche ne génère pas systématiquement les résultats escomptés, ce qui s'avère somme toute logique. Cependant, notre conviction fondamentale reste que l'optimisation de la gestion informationnelle produit mécaniquement de meilleures décisions et, par voie de conséquence, de meilleures performances. Cette dynamique contribue au développement des compétences organisationnelles et positionne les décideurs dans des conditions optimales d'arbitrage. Fort de notre expérience de bientôt dix années d'accompagnement d'entreprises de toutes tailles et configurations organisationnelles, nous restons convaincus que l'ensemble des métiers peut bénéficier d'un accès optimisé à l'information stratégique.

Les difficultés que nous avons pu rencontrer sont davantage imputables aux conditions de déploiement qu'à la pertinence intrinsèque des dispositifs de veille et de traitement informationnel.

## 7. Comment voyez-vous évoluer la veille dans les prochaines années avec l'IA ? Votre approche s'adapte-t-elle à ces évolutions technologiques ?

La croissance d'EspritsCollaboratifs s'explique par une prise de conscience croissante, et ce quelle que soit la taille des organisations, de la nécessité de décentraliser les pratiques de veille au niveau métier pour délivrer des réponses informationnelles sur-mesure et à haute valeur ajoutée. Cette décentralisation implique une responsabilisation et une autonomisation accrues des métiers, ces derniers étant les mieux positionnés pour qualifier précisément leurs besoins et leur évolution, spécifier les typologies d'informations recherchées, et interpréter les informations collectées par les plateformes. Par ailleurs, c'est au niveau métier que la circulation informationnelle sera la plus efficace, notamment lorsque cette diffusion s'intègre directement dans les processus métier existants.

S'agissant des enjeux liés à l'intelligence artificielle, notre approche consiste à positionner les collaborateurs en situation d'exploiter pleinement les opportunités offertes par l'IA sur un corpus de ressources qualifiées et validées par les métiers, plutôt que de miser sur une automatisation intégrale du processus informationnel, de la sélection des sources à la diffusion, en passant par le traitement et l'analyse.

## 8. Pour conclure, quelles seraient les premières actions concrètes à mettre en œuvre pour une entreprise qui souhaite développer sa démarche de veille ?

La première étape consiste systématiquement en la réalisation d'un diagnostic, qu'il s'agisse d'un audit formel ou d'une approche plus légère, conduit en interne ou confié à un prestataire externe spécialisé. Cette phase de diagnostic vise à établir un état des lieux des pratiques de gestion informationnelle, de veille et d'analyse au sein des principales fonctions métier. Cette approche peut s'initier par quelques entretiens ciblés permettant d'identifier les pratiques actuelles, les irritants organisationnels, les besoins exprimés et d'établir une première cartographie des enjeux informationnels.

Naturellement, cette démarche doit être adaptée à la position de l'interlocuteur porteur du projet et à ses ambitions en matière de déploiement d'une dynamique de veille organisationnelle. Comme pour tout projet de transformation, l'identification et la mobilisation d'un sponsoring approprié constituent un facteur critique de succès, particulièrement lorsque le porteur de projet ne dispose pas lui-même de l'autorité suffisante pour piloter cette transformation.

Ingénieur généraliste, professionnel de l'intelligence économique, il est convaincu que l'optimisation collective du traitement de l'information stratégique est la clé de la performance des entreprises et organisations. Sa vision ? Une intelligence économique collaborative, responsabilisante, où chaque métier, chaque collectif améliore sa propre performance et donc celle de son entreprise par le développement de nouvelles connaissances et compétences.

Convaincu de la nécessité de rendre les démarches de veille, d'analyse, de prospective et d'intelligence économique plus collaboratives, Julien Duprat a créé Esprits Collaboratifs, une entreprise qui accompagne les entreprises et organisations dans leur mise en place de démarches de veille et d'analyse. EspritsCollaboratifs développe depuis plus de 10 ans Curebot, la plateforme collaborative de veille et d'analyse stratégique qui est utilisée par plus de 40 000 personnes, salariés de grands groupes comme de startups, PME, PMI ou organismes publics.



Julien Duprat  
CEO EspritsCollaboratifs