



HAL
open science

Animation d'une cellule de veille concurrentielle. Le rôle des produits de veille et de la diffusion de l'information

Anne-Sophie Prévost

► To cite this version:

Anne-Sophie Prévost. Animation d'une cellule de veille concurrentielle. Le rôle des produits de veille et de la diffusion de l'information. Sciences de l'information et de la communication. 2008. dumas-01552647

HAL Id: dumas-01552647

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01552647>

Submitted on 8 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2008



Cofidis

Prévost Anne-Sophie

Année 2007/2008

ANIMATION D'UNE CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE. LE RÔLE DES PRODUITS DE VEILLE ET DE LA DIFFUSION DE L'INFORMATION.

Mémoire – Rapport de stage pour l'obtention du Master 2 SID, Spécialité PRISME.
Soutenu le 10 septembre 2008 à l'UFR IDIST – Université Charles de Gaulle, Lille3.
Sous la direction de : Stéphane Chaudiron (tuteur universitaire) et Jérémie Carlier (tuteur
professionnel).
Stage effectué à Cofidis (Villeneuve d'Ascq) du 7 avril 2008 au 19 septembre 2008.

Remerciements

Je tiens avant tout à remercier Laurence et Jérémie pour leur accueil, leur disponibilité et leurs conseils. Merci à eux de m'avoir fait partager leurs expériences, leurs connaissances et m'avoir donné l'opportunité de découvrir leur métier et de mettre en pratique mes connaissances théoriques à leurs côtés.

Je remercie également tout le service Développement Marketing, pour leur accueil.

Enfin, je tiens à remercier Stéphane Chaudiron pour m'avoir suivi dans cette étape.

Table des matières

Introduction	5
I – L’entreprise Cofidis	7
1 - Cofidis et la veille chez Cofidis	7
2 – Le Domaine Veille Concurrence, entre veille stratégique et veille opérationnelle	12
3 – Le marché du crédit à la consommation et ses acteurs : Le besoin d' « expertise » du veilleur	16
a – Présentation du secteur d'activité	16
b – Le besoin d'expertise du veilleur	18
II – Animer une cellule de veille : le rôle de l’infomédiaire	20
1 – Le nouveau « jeu de la veille » ou comment créer une dynamique collective	20
a – Le jeu du Domaine Veille Concurrence	2
b – La fonction « animation »	2
2 – Les activités récurrentes de la cellule : les produits de veille, 1 ^{ère} animation	28
3 – L’enquête de satisfaction et analyse des nouveaux besoins en information	32
III – Évoluer : Améliorer la diffusion et l’accès à l’information	38
1 – Améliorer les produits de veille, résultats de l’enquête	38
2 – Un nouveau « produit » : le blog	48

3 – En amont de la diffusion : KB Crawl.....	53
Conclusion	55
Bibliographie	57
Annexes	59

Introduction

Les enjeux de la veille et de l'intelligence économique semblent aujourd'hui connus de tous, professionnels de tous domaines confondus s'accordent à donner légitimité et reconnaissance aux fonctions de la veille. Si celles-ci ne se traduisent pas toujours par les moyens qui lui sont accordés, la veille est de plus en plus souvent présente en entreprise et les tâches et fonctions qui lui incombent confiées à un « responsable de la veille ».

Ainsi, la dernière décennie a vu fleurir bon nombre de cellules de veille et les ouvrages permettant l'analyse des besoins en veille ou les méthodologies et conseils pour la création d'une cellule de veille ne manquent pas.

Cependant, si la reconnaissance des besoins en veille de l'entreprise est un fait précieux, la création d'une cellule de veille n'est pas ou, plus exactement, ne doit pas être une fin en soi.

En effet, la structure de veille _ que nous nommerons, qu'elle que soit sa taille et les moyens humains, technologiques et financiers qui lui sont accordés, « cellule » _ une fois créée, celle-ci doit vivre, exister, être dynamique, etc. En somme, elle doit être pérennisée.

Or, pour être pérenne, la cellule doit évoluer : savoir évoluer au même rythme que les besoins d'information de l'entreprise, de ses dirigeants, de son personnel. Savoir rester en phase également avec l'évolution de leurs pratiques, de leurs usages de l'information.

Moteur de cette évolution : l'animation. Animer le dialogue et la communication entre fournisseurs d'information et usagers de cette même information dans le but d'une évolution parallèle.

Tel fût l'enjeu de ce stage : participer à l'animation de la cellule de veille concurrentielle de Cofidis. Cette mission s'est concrétisée par plusieurs actions auxquelles j'ai eu la chance de participer et qui seront relatées dans ce rapport, dont le but sera aussi de mieux appréhender et ainsi de mieux comprendre la fonction de médiation qui incombe à celui que l'on nomme « responsable de la veille » ou « infomédiaire ». La mission plus précise qui me fût confiée était l'évaluation des produits de la veille et de leur diffusion auprès des différents services, à travers une enquête de satisfaction doublée d'une analyse des besoins. Autrement dit, un audit de la diffusion des résultats de la veille.

Ce cas concret nous amène aujourd'hui à nous intéresser à cette fonction « animation » et à celui qui l'assume : comment faire vivre la cellule ? Comment la pérenniser et pérenniser un résultat en adéquation avec les besoins décelés ? Comment évaluer ces besoins et en impliquer les émetteurs, les destinataires de la veille ? Comment faire face à l'évolution des besoins en veille et donc à l'évolution nécessaire des produits de veille et des moyens employés pour les diffuser...

Pour tenter de répondre à ces questions, nous commencerons tout d'abord par présenter le contexte dans lequel s'est déroulé ce stage et qui nous amène à notre réflexion actuelle : l'entreprise

Cofidis. En effet, on sait aujourd'hui à quel point le contexte et l'environnement influent sur le fonctionnement d'une cellule de veille. Nous nous intéresserons donc particulièrement au fonctionnement de la veille dans cette entreprise. Ensuite, ceci nous permettra de nous pencher sur la fonction « animation », ses concrétisations, ses enjeux et ses conséquences. Nous parlerons alors du rôle des produits de la veille dans cette animation et nous démontrerons en quoi ils sont au centre de cette problématique d'évolution de la veille que nous avons posé. Enfin, cela nous amènera à porter notre réflexion sur les problématiques de diffusion et d'accès à l'information et nous verrons comment Cofidis a choisi de faire évoluer cette diffusion.

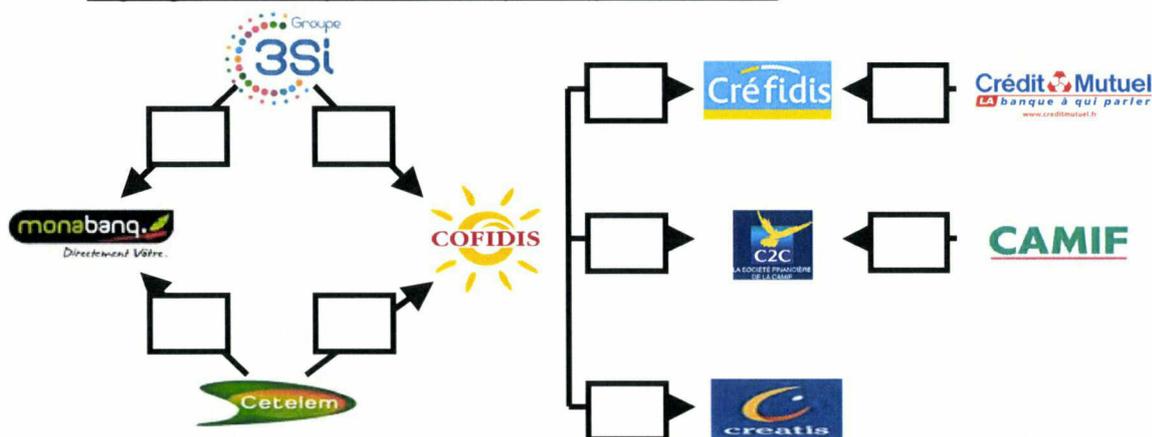
I – L'ENTREPRISE COFIDIS

1. Cofidis et la veille chez Cofidis

Une présentation du groupe auquel appartient Cofidis et de son organisation semble nécessaire pour comprendre la place accordée à la veille dans ce groupe et dans cette société et le périmètre du rôle qu'elle a à jouer. Marteau¹ explique que : « l'efficacité d'un système de veille dépend de trois séries de facteurs : la nature du champ d'investigation et la richesse des sources d'information, la qualité du processus de surveillance, et enfin la structure organisationnelle mise en place. » Nous allons donc nous pencher sur ce point, nous nous intéresserons à l'efficacité de la veille par la suite. Pour Thomas (1984), « la cause essentielle de l'échec des systèmes de veille est que, trop souvent, le système n'est pas en adéquation avec le modèle d'environnement stratégique de l'entreprise. De plus, ce modèle doit être perçu comme pertinent par l'organisation pour qu'un système de veille soit légitimé ».²

Ces citations nous permettent de prendre conscience de l'influence de l'organisation en place pour le bon fonctionnement de la veille dans l'entreprise. La structure et le modèle de l'entreprise mais aussi de la veille dans l'entreprise (sa nature, stratégique ou opérationnelle) influent sur le champ d'action de celle-ci. Aussi nous faut-il commencer par décrire cette organisation générale.

➤ Organigramme des partenariats capitalistiques de Cofidis.



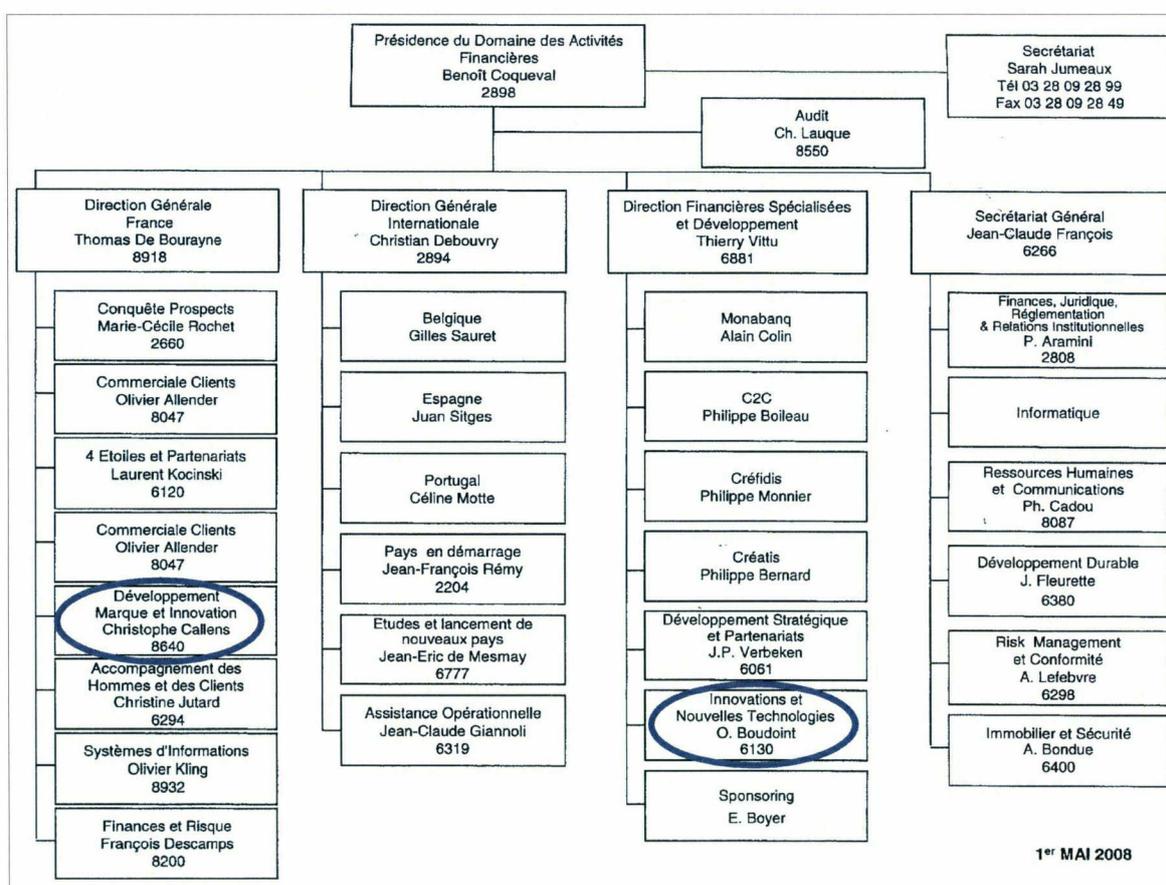
¹ G. MARTEAU, H. LESCA. « Pourquoi surveiller son environnement ? » - Direction et Gestion, 1986.

² Source : Rolande BOURCIER – DESJARDINS, Anne MAYERE, Jean-Michel SALAÜN. Veille Technologique. Revue de la littérature et Etude de terrain. Décembre 1990. (p. 39)

La société Cofidis fait partie du groupe 3SI (3 Suisses International). Elle est détenue en partie par 3SI et en partie par Cetelem, société financière du Groupe BNP Paribas, qui est donc « partenaire » mais aussi concurrente de Cofidis comme le verrons par la suite.

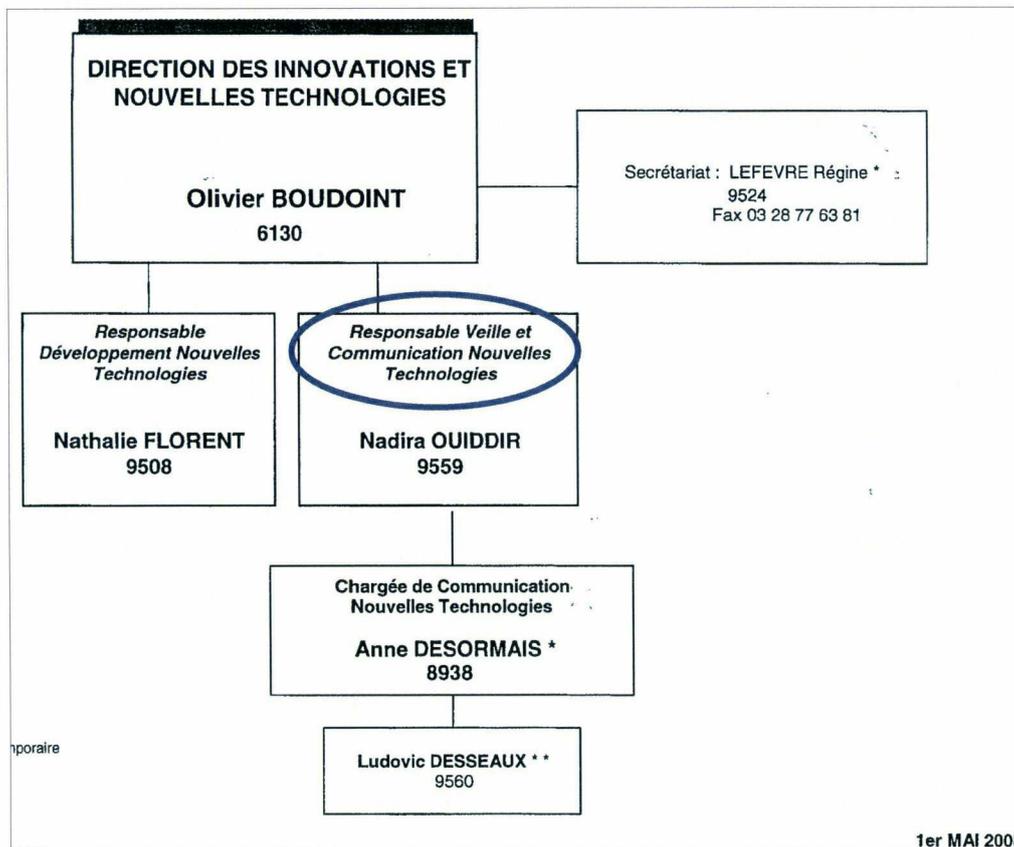
➤ Organisation de Cofidis.

Cofidis France représente une des directions générales du Groupe Cofidis comme on peut le voir sur cet organigramme. L'ensemble de ces directions est supervisé par le DAF (Domaine des Activités Financières) qui représente le « pôle » du Groupe Cofidis et où une partie de la veille est effectuée, comme nous allons le voir.

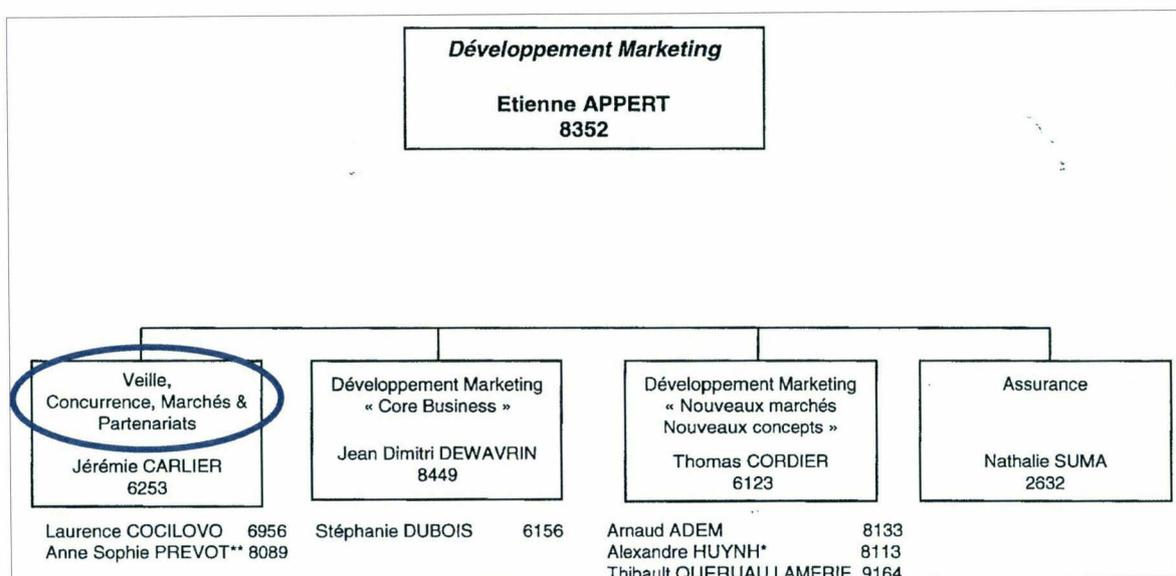
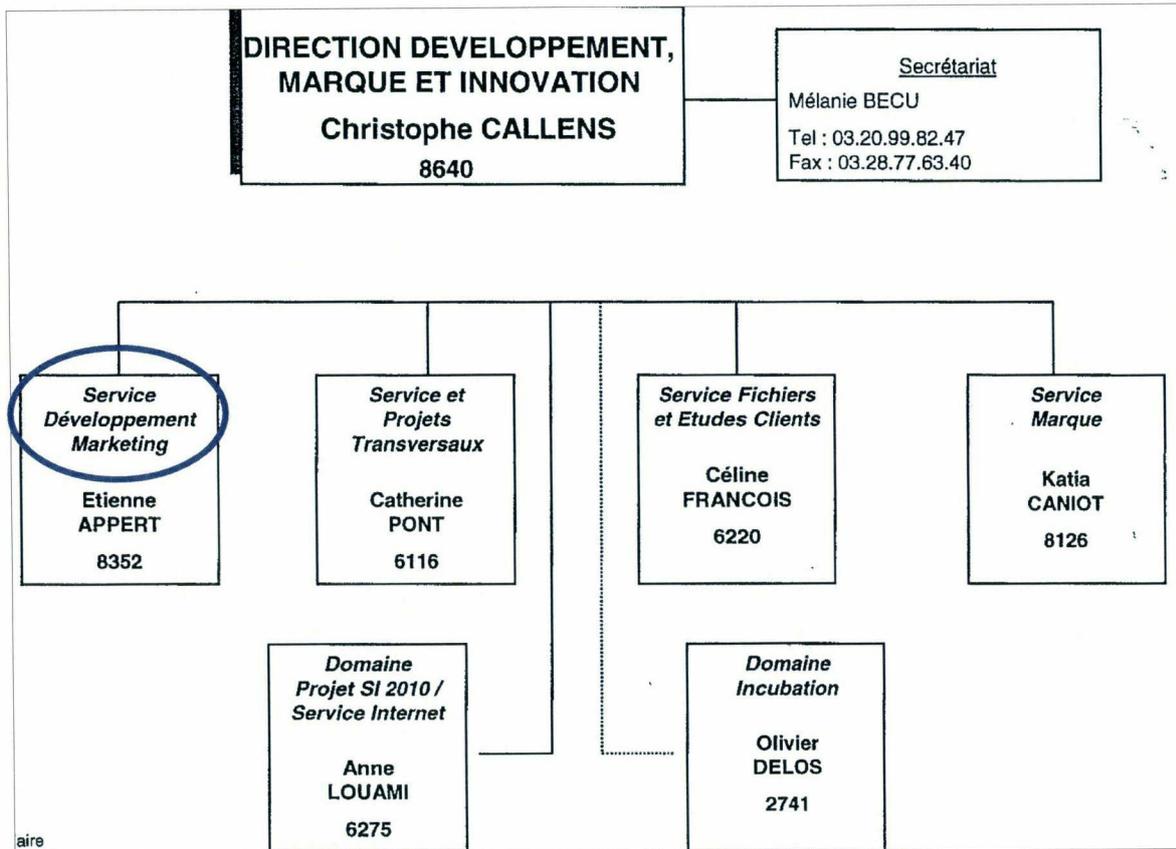


Le Domaine Veille Concurrence où s'est déroulé mon stage appartient à la Direction Développement Marque et Innovation de Cofidis France. L'autre cellule « officielle » de veille dépend de la Direction Innovations et Nouvelles Technologie, rattachée à la Direction Finances Spécialisées et Développement.

C'est au sein de cette Direction que l'on retrouve donc la cellule en charge de la veille technologique, au service de l'ensemble du groupe, tandis que le Domaine Veille Concurrence travaille exclusivement pour Cofidis France. Une autre veille concurrentielle est donc également effectué au DAF, avec une dimension internationale.



Pour finir, visualisons la Direction Développement Marque et Innovation et plus précisément le service Développement Marketing qui, lui aussi, travaille sur... les nouvelles technologies ! On s'aperçoit de la complexité de l'organisation de l'entreprise et de sa veille.



Comme on peut donc le voir sur ces schémas, différentes cellules de veille cohabitent au sein de Cofidis :

- la cellule de veille concurrentielle, rattachée à la Direction du Développement Marketing et au service de Cofidis France,
- la cellule de veille technologique, rattachée à la Direction Innovation et Nouvelles Technologies et au service de l'ensemble de la société Cofidis
- et la veille du DAF (qui n'apparaît pas sur ces schémas car elle ne constitue pas de « cellule » à part entière), pour un périmètre de veille élargi à l'international.

A cette organisation « officielle » de la veille, viennent s'ajouter les veilles « personnelles » des différentes directions en fonction des centres d'intérêts de chacune d'entre elles. Mais nous reviendrons sur cette notion de veille personnelle par la suite, dans la partie consacrée à l'enquête sur la diffusion de l'information de veille.

On s'aperçoit dès lors que le périmètre imparti à la cellule de veille concurrentielle est restreint par la cohabitation de plusieurs cellules de veille. Ceci provoque parfois une certaine incompréhension de la part des collaborateurs opérationnels et fonctionnels de l'entreprise qui, même s'ils perçoivent bien ce périmètre imparti à chacune des cellules, trouveraient plus logique et claire une mutualisation des différentes veilles de l'entreprise.

Or, celle-ci ne serait possible qu'à un niveau supérieur de l'entreprise. Aussi la cellule de veille concurrentielle devrait alors être rattachée à la Direction Générale de Cofidis comme le sont les autres cellules, c'est-à-dire prise en charge à un niveau hiérarchique supérieur et se positionner ainsi au niveau de la stratégie de l'entreprise. Or, cette veille concurrentielle manque d'ampleur stratégique et semble dévolue à l'opérationnel, c'est ce que nous allons tenter de comprendre maintenant.

2. Le domaine veille concurrence, entre veille stratégique et veille opérationnelle.

Comme nous l'explique Rolande Bourcier – Desjardins, Anne Mayère, Florence Muet et Jean-Michel Salaün³, Martinet⁴ distingue plusieurs « types de surveillance » : « *Dans sa thèse sur l'analyse de l'environnement, A.C. Martinet (1975) oppose l'activité de veille à des démarches plus analytiques ou mécanistes (visant plus à la compréhension de la dynamique de l'environnement) en indiquant qu'il s'agit plutôt d'une approche descriptive de l'environnement.* » Existe-t-il différents « types de veille » ?

La veille concurrentielle peut être définie comme la surveillance des activités et des comportements des concurrents directs ou indirects de l'entreprise. Cette définition ne précise cependant pas à quel niveau se situe cette veille.

En effet, un certain nombre d'auteurs distinguent deux types de veille :

- La veille opérationnelle, c'est-à-dire une surveillance quotidienne, limitée, en général destinée à un service spécifique dans l'entreprise (par exemple le service commercial) ;
- La veille stratégique, qui sera globale et à long terme, et qui servira surtout à la prise de décision stratégique dans l'entreprise.

Dans le même sens, selon les auteurs précédemment cités, les fournisseurs de prestations de service en veille technologique opposent différents types de formule :

- la veille ponctuelle « utilitaire », qui « porte sur un sujet très précis, très concret, bien cerné, pour les besoins d'un seul utilisateur, dans un service donné... »,
- la veille conseil « stratégique », qui va en général servir à la « définition de la stratégie de l'entreprise », ou à la « définition du portefeuille de technologies et du portefeuille d'activités » de l'entreprise.

Comme l'affirme Rolande Bourcier – Desjardins, Anne Mayère, Florence Muet et Jean-Michel Salaün, « *On peut donc identifier globalement deux approches un peu différentes, selon que l'objectif principal de la surveillance de l'environnement est la recherche d'information ou la prise de décision (...).* » (p. 35)

³ Rolande BOURCIER – DESJARDINS, Anne MAYERE, Florence MUET, Jean-Michel SALAÜN. Veille technologique. Revue de la littérature et Etude de terrain. Décembre 1990. (p. 19)

⁴ A.C. MARTINET. Analyse de l'environnement. Planification et Management Stratégiques de la Grande Entreprise. Thèse, Sciences de Gestion, Paris – Dauphine, 1975.

Ainsi, la cellule de veille concurrentielle du Domaine Veille Concurrence de Cofidis France fournit des prestations de veille qui relèvent de la première catégorie : la veille opérationnelle, ou « veille ponctuelle utilitaire ». En effet, elle est très concrète, fait suite à des demandes très précises émanant d'un service ou d'un domaine, c'est-à-dire à destination d'un nombre très réduit de personnes. Bien entendu, à côté de cette veille « à la demande », une veille méthodique et quotidienne selon des axes prédéfinis (nouveaux produits, nouvelles offres, actualités majeures des concurrents) est effectuée et diffusée sous forme d'alertes. S'il ne s'agit plus alors de réponses à des questions précises, cette veille reste néanmoins clairement tournée vers l'opérationnel.

D'autres classifications sont envisageables. FAHEY et KING⁵ (1977) proposent une typologie de trois pratiques de veille⁶ :

- Dans le mode irrégulier, la surveillance se fait sur des éléments spécifiques. C'est en quelque sorte une surveillance conjoncturelle, ad hoc, qui va en général être mise en place pendant des périodes de crise ;
- Dans le mode régulier, les éléments à surveiller sont sélectionnés, et la veille est effectuée de façon régulière. Ce type de veille apporte surtout une aide à la décision.
- Enfin, dans le mode continu, le système de surveillance est bien organisé (mise en place d'une unité de veille), sur un environnement en général assez large, et fait partie intégrante du système de planification de l'entreprise. »

Notre Domaine Veille Concurrence pratique ainsi les trois types de veille, de façon alternée ou simultanée. Cependant, elle accompagne assez peu la prise de décision stratégique de l'entreprise. Les demandes émanent des opérationnels, dans le but d'éclairer des prises de décision, des actions opérationnelles ou, nous le verrons par la suite, pour connaissance sans passage à l'action.

L'aspect stratégique est délaissé car peu de volonté en ce sens émane des directeurs et les informations atteignant ce niveau sont rarement prises en compte.

Comme nous l'expliquent encore nos auteurs, cette articulation entre niveau stratégique et opérationnel n'est pas aisée. En effet, « *La veille semble à cet égard détenir un statut assez ambigu puisqu'elle est assurée par les opérationnels dans un objectif fonctionnel dont les résultats doivent guider la stratégie et les opérations. Plus que d'autres fonctions, nous semble-t-il, la veille, qu'elle ait ou non donné naissance à une structure fonctionnelle pour en assurer le suivi, est tributaire de l'apport et de l'implication des opérationnels.* » (p. 51)

⁵ L. FAHEY et WR. KING. Environmental Scanning for Corporate planning – Business Horizons, 1977.

⁶ Source : Rolande BOURCIER – DESJARDINS, Anne MAYERE, Florence MUET et Jean-Michel SALAÜN. Veille Technologique. Revue de la littérature et Etude de terrain. Décembre 1990. (p. 37)

Ils précisent : « *L'activité concrète de la veille fait souvent ressortir son caractère directement opérationnel. Il y a là un positionnement délicat, à la fois hiérarchique et fonctionnel. A quel niveau hiérarchique doivent se situer les activités de veille ? A quelle direction doivent-elles appartenir ? Peut-on confondre dans un même système de veille les informations dites opérationnelles et les informations dites hiérarchiques ?* » (p. 71)

Cette citation reflète très exactement le dilemme et les préoccupations actuelles de tous les acteurs qui touchent de près ou de loin à la veille chez Cofidis. Et pour cause, un certain « complexe d'infériorité » semble se dégager du fait du caractère opérationnel de cette veille. En effet, les ouvrages et études de cas ne cessent de présenter la veille sous un angle clairement stratégique. La littérature américaine, notamment, est largement dominée par ce courant qui suppose que la maîtrise de la veille se fasse au plus haut niveau de la hiérarchie de l'entreprise.

Nous pouvons donc désormais nous interroger légitimement sur la nature et le bien-fondé de la cellule de veille concurrentielle de Cofidis. Pour ce faire, nous prendrons appui sur le Baromètre de Digimind⁷, ce qui nous permettra de situer cette cellule par rapport à celles des grandes entreprises étudiées par Digimind.

Le profil de la cellule veille de Cofidis est le suivant :

- Elle est dirigée par un responsable ou un chargé de veille (comme 44% des entreprises étudiées).
- La cellule est rattachée au marketing (25,3% des entreprises contre 18% pour la stratégie).
- Elle a une organisation centralisée.
- Les départements les plus consommateurs de veille, en volume comme en fréquence, sont le marketing et le business development.
- Ses priorités sont « Protéger et développer les parts de marché » (comme 72%), « Développer des produits innovants » (70%), « Développer de nouveaux marchés à l'étranger » (40%).

Digimind analyse que : « *Plus la cellule est jeune et plus son organisation est transversale et efficace.* » Cette transversalité, si elle existe de fait chez Cofidis, est remise en cause par le cloisonnement des directions et des services au sein des directions, qui préfèrent alors mener leur veille personnelle, nous reviendrons sur ce point par la suite. Or, d'après cette étude, « *une corrélation claire montre que les cellules organisées de manière transversale investissent plus de temps dans la production de contenus à valeur ajoutée que dans la recherche d'informations brutes, démontrant ainsi une plus grande efficacité.* »

⁷ Digimind. Baromètre 2007 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises. Etude de marché – Décembre 2007.

La cellule de la Veille Concurrence appartient aux cellules de veille dites « majority » par Digimind et dont les caractéristiques suivantes ont été vérifiées. Elles sont :

- généralement rattachées au service marketing,
- organisées de manière centralisée ou transversale au sein d'un dispositif de quelques dizaines de veilles et destinataires,
- surveillent entre 50 et 500 sources,
- passent autant de temps à collecter qu'à analyser l'information,
- répondent plutôt à des demandes d'informations ponctuelles,
- utilisent des outils de recherche d'information plus classiques,
- et diffusent les informations par email.

Le Domaine veille semble pour conclure avoir des difficultés à « *Passer d'un service support de l'activité à un service au cœur de l'activité et des décisions stratégiques* ». Car, comme l'affirme Digimind, « *Ainsi la cellule de veille aujourd'hui n'a plus uniquement vocation à « surveiller » l'environnement macro-économique, réglementaire ou concurrentielle de l'entreprise : elle a clairement pour mission d'appuyer la prise de décision. (...) Là où autrefois une étude de marché ou une recherche ad hoc suffisait à prendre des décisions pour plusieurs années, il faut aujourd'hui compléter ces études et recherches par une surveillance continue des problématiques stratégiques identifiées, et être capable de réorienter les décisions prises à tout moment.* »

Ce positionnement stratégique était pourtant assumé auparavant par la cellule de veille. Il aurait été délaissé par manque de demande et d'écoute de la part des dirigeants de l'entreprise. Il semble donc aujourd'hui important de se positionner à nouveau : une réflexion est en cours en ce moment au sein de la direction du Développement Marketing dont dépend la cellule pour lui donner un rôle de préconisation, au plus haut niveau stratégique. Cette réflexion se traduit par la mise en place de présentations sur des sujets jugés « porteurs » par l'équipe de la veille et qui méritent, selon eux, d'être portés au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. Cette évolution serait-elle déjà une première concrétisation du besoin d'évolution de la cellule ?...

3. Le marché du crédit à la consommation et ses acteurs : le besoin d'expertise du veilleur

a. Présentation du secteur d'activité : le marché du crédit à la consommation

Comme tout marché, celui du crédit à la consommation possède des caractéristiques qui lui sont propres : acteurs, produits, modes de fonctionnement,... Il m'a donc fallu appréhender un univers jusqu'alors totalement inconnu, connaître ce marché pour pouvoir le « surveiller ».

Surveiller la concurrence nécessite ainsi de la repérer bien sur, mais aussi de comprendre qui fait quoi et comment. En effet, ce marché n'est pas si simple, de nombreux acteurs de secteurs différents s'y livrent bataille, et pas toujours à armes égales : différences de moyens, de cibles, d'offres,...

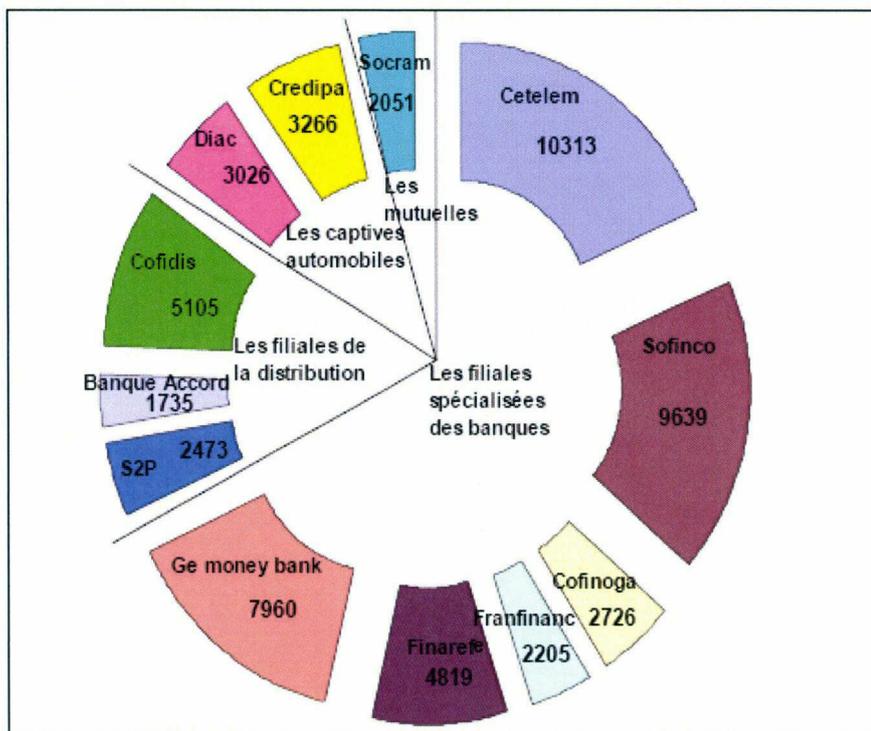
La structure du marché du crédit à la consommation est compartimentée en cinq segments majeurs (auxquels d'autres segments mineurs tels que les assurances viennent se greffer)⁸ :

- Les filiales spécialisées des banques,
- Les réseaux bancaires,
- Les filiales de la distribution,
- Les captives automobiles,
- Les mutuelles.

Cette structure est composée d'une douzaine de sociétés diverses, dont Cofidis fait partie. Ce point nous paraissait nécessaire pour mettre en place le contexte dans lequel s'est déroulé ce stage et comprendre globalement le marché du crédit à la consommation. Pour une description plus complète des acteurs, des groupes auxquels ils appartiennent et de leurs partenariats capitalistiques, nous nous reporterons aux annexes.

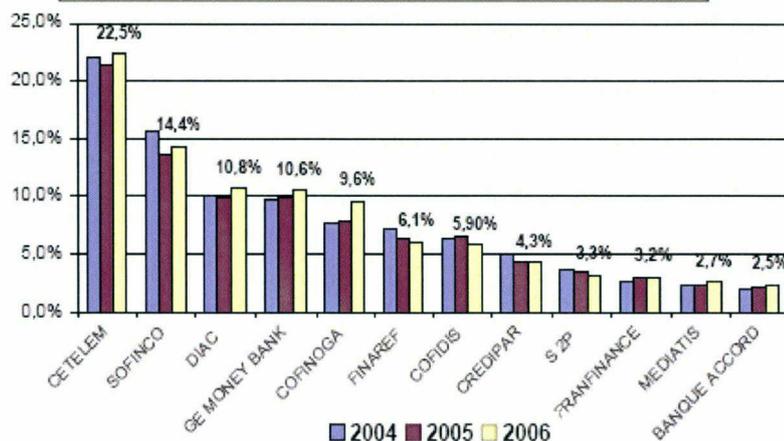
Cette expérience nous a permis de comprendre que le veilleur ne peut prétendre veiller sur des concurrents ou des marchés s'il ne les a pas appréhendés et s'il n'en connaît pas les caractéristiques. Cela nous amène donc tout naturellement à parler du besoin de « connaissance domaine » du veilleur.

⁸ Source : Bilan Concurrence 2007, document interne Cofidis.



Cette structure est établie à partir de l'encours brut (comptes sociaux) réalisé par les établissements spécialisés.

Parts de Marché des principaux établissements de crédit sur le marché de l'ASF (calculées sur l'encours brut)



b. Le besoin d'expertise du veilleur sur son secteur d'activité

La connaissance de ce secteur d'activité, je ne la possédais pas à mon arrivée à Cofidis. Or, cette « lacune » m'a semblé très pénalisante pour l'exercice du métier de veilleur. Un temps d'adaptation est alors clairement nécessaire pour être en mesure de veiller de façon pertinente sur le marché. Outre le fait de connaître les acteurs et leurs produits pour pouvoir les « surveiller » et collecter l'information qui s'y rapporte, une autre nécessité apparaît et bien plus complexe encore : comprendre leurs stratégies marketing, de communication, leurs stratégies d'innovation et de cibles pour pouvoir non plus seulement collecter l'information mais l'analyser.

Or, cette « expertise » d'un secteur d'activité ne peut se faire qu'avec le temps et si j'en connais aujourd'hui les grandes lignes, les subtilités ne peuvent être perçues que par une personne ayant une expérience approfondie de ce secteur : un « expert ».

Comme l'affirme Mohamed Jaouad El Qasmi⁹, *« la validation de l'information s'effectue par un expert dans le domaine. Il décide que telle information est intéressante, que telle autre n'est pas tout à fait vraie et que telle donnée est à développer, etc. Son expérience et son savoir du domaine lui procure une certaine autorité vis-à-vis de la validité de l'information trouvée. »*

Ainsi, j'ai pu comprendre que les compétences du veilleur ne résidaient pas seulement dans sa maîtrise du domaine de l'information, mais qu'une autre maîtrise était nécessaire : celle du domaine d'activité dans lequel il exerce.

Bien que mes acquis théoriques, méthodologiques et pratiques en Veille soient un atout et m'aient été très utiles durant ce stage, ils ne suffisent pas en eux-mêmes. Cette expertise du secteur d'activité semble même souvent privilégiée dans l'entreprise sur celle des métiers de l'information.

Le rôle important de l'expertise dans la validation de l'information ne doit jamais être négligé. Comme le souligne JP Accart¹⁰, la nécessité d'opérer des contrôles de pertinence de l'information récoltée, de croiser différentes sources, de connaître les domaines d'expertise de l'entreprise peut être clairement constatée. Le veilleur doit donc aussi être ou devenir expert, ainsi : *« Le rôle de l'expert apparaît donc comme essentiel dans ce processus car il allie l'utilisation d'outils technologiques performants et le savoir propre à un domaine défini. »*

Dans l'entreprise, les principes de validation et de pertinence de l'information ne doivent jamais faire de doute.

⁹ Mohamed Jaouad EL QASMI. Le Management par processus & la veille stratégique.

¹⁰ Jean-Philippe ACCART. Dispositifs de capitalisation des connaissances – Repérage de l'offre et construction d'une typologie. Mémoire de DEA, Juillet 2001.

Une fois ce contexte posé, et le fonctionnement de la cellule de veille explicité, nous pouvons nous pencher sur le cœur du processus de fonctionnement et de pérennisation d'une cellule de veille et sur son moteur d'évolution : son animation.

II – ANIMER UNE CELLULE DE VEILLE : LA FAIRE VIVRE, LA FAIRE EVOLUER, LA PERENNISER.

Nous allons donc maintenant nous intéresser à ce qui constitue, d'après nous, le moteur d'évolution et donc de survie d'une cellule de veille et qui doit permettre d'assurer sa pérennité : l'animation de la cellule.

1. Le nouveau jeu de la veille ou comment créer une dynamique collective

a. Le nouveau jeu du Domaine Veille Concurrence

Lorsqu'on pense animation, on pense souvent dynamisme, motivation, et parfois « jeu ». C'est le choix qu'a fait la cellule de veille : mettre en place une action d'animation à travers un jeu, et une vraie dimension collective. Cette animation pourrait permettre la remotivation des collaborateurs et ainsi pérenniser l'action de la cellule.

- « *Comment animer la cellule, la faire vivre, créer une dynamique autour d'elle et lui donner plus de visibilité ?* »
- « *Comment récupérer de la documentation sur les concurrents habituellement réservée aux clients de ces sociétés ?* »

Telles étaient les deux problématiques du Domaine Veille, qui cherchait à créer une action à la fois utile à la cellule en termes d'image et de notoriété, et nécessaire en termes de veille. En effet, cette récupération d'information intervient dans la première phase du processus de veille et est primordiale, comme l'explique le Guide du MEDEF¹¹ : « *La collecte de l'information est essentielle dans le processus de veille stratégique. Elle permet d'acquérir la matière première qui permettra de répondre aux besoins en information définis durant la phase préparatoire. C'est cette matière première, qui après validation, recoupement et enrichissement, permettra d'augmenter le savoir de l'entreprise.* »

¹¹ MEDEF. Guide pratique : intelligence économique et PME. Mars 2005.

Pour atteindre ce but, le Domaine Veille avait déjà organisé, en avril 2008, un jeu concours dont le but était de faire gagner un Ipod Nano à un collaborateur tiré au sort parmi ceux ayant déposé dans les boîtes prévues à cet effet des documents « clients » (mailings) selon une problématique précise : contrats d'ouverture de cartes privées. Cet essai s'était soldé par un relatif échec puisque seules quelques personnes, une dizaine sur plus de 1200, avaient répondu à l'appel. Après expérience, il s'est donc avéré que créer cette dynamique d'animation n'est pas chose aisée. Or, le rôle de fournisseur d'information que pourrait jouer chacun des collaborateurs est important et représente une source précieuse. Comme l'affirme le Guide du MEDEF déjà cité précédemment, « *Tout le personnel de l'entreprise est concerné car chaque salarié est un maillon de la chaîne de l'information. La collecte de l'information est une activité continue. Elle doit correspondre à une attitude.* »

Selon lui, « *Un projet ponctuel sera très mobilisateur. Mais la mise en place d'une ressource à caractère permanent (par exemple une adresse électronique dédiée à la remontée des informations) est nécessaire pour entretenir cet état d'esprit. La collecte doit porter sur des sujets de veille précis. Le recueil d'information devra être structuré. Il conviendra de poser précisément le sujet, de déterminer au préalable les sources d'information les plus pertinentes, de répartir la collecte par contributeur et de déterminer les délais. L'information accessible à tous représente une source non-négligeable.* » (MEDEF) Or, l'expérience de la cellule ne va pas dans ce sens : le projet ponctuel mis en place a échoué et n'a pas eu l'effet mobilisateur escompté. Quant à la structure de recueil d'information, elle existe depuis plusieurs années à travers les « boîtes à mailings », boîtes de dépôts à l'entrée des différents bâtiments de la société, mais ne semble plus jouer le rôle qui lui était imparti.

Partant de ces constats, une analyse a été menée dans le but de créer un nouveau projet d'animation, qui devrait voir le jour prochainement et dont voici les principaux traits.

Récapitulatif des dernières expériences de la Veille

- Peu de participants, peu de motivation,
- Le cadeau ne suffit pas à motiver,
- L'utilité de la démarche n'est pas démontrée aux collaborateurs,
- Le manque de communication nuit à la démarche,
- Les boîtes visant à recueillir les documents ne sont pas utilisées.

Partant de ces constats, la Veille doit axer sa réflexion autour d'une nouvelle animation sur plusieurs points.

1. La communication sur l'intérêt de la démarche de dépôt de documents pour la Veille

Objectif : Favoriser la mise en commun de l'information profitable à l'entreprise en développant le sentiment d' « œuvrer pour le bien commun » ; aspects collaboratifs, sentiment d'appartenance à une « communauté ».

Pour cela, démontrer aux collaborateurs l'intérêt de la démarche : leur expliquer l'utilité de leurs

documents et la place qu'ils peuvent prendre dans la chaîne de l'information.

Enfin, leur expliquer quels documents sont concernés par cette collecte continue et pourquoi (traitement et exploitation des documents).

2. L'expression de la reconnaissance aux collaborateurs

Une fois accomplie cette sensibilisation au travail de la cellule de veille et par conséquent à la nécessité pour les collaborateurs de participer à la récolte de documents, il est nécessaire de travailler sur la reconnaissance que la Veille leur porte afin de pérenniser leurs actions.

Pour ce faire, l'organisation d'un déjeuner annuel remerciant les meilleurs fournisseurs de documents de la veille pourrait être envisagée. Celui-ci deviendrait alors un rendez-vous habituel, connu et apprécié.

Quant aux collaborateurs qui ne seront pas conviés à ce rendez-vous, un emailing lié à cet événement leur sera également destiné, visant à les encourager à poursuivre leurs efforts.

3. Les cadeaux

Une liste de cadeaux au choix pourra être proposée aux gagnants du jeu-concours : pour les 3 personnes tirées au sort un cadeau à choisir d'une valeur relative à son rang de gagnant et à choisir parmi plusieurs thématiques (nouvelles technologies, détente, maison,...) afin de trouver échos chez tous les collaborateurs.

Un effort particulier portera sur la communication autour des cadeaux : une campagne « mystère » teasing et intrigante aura lieu en parallèle du jeu et visera à augmenter les participations.

4. Les Boîtes-Dépôt de la Veille

Ces boîtes sont encombrantes, vétustes et passent aujourd'hui inaperçues.

De nouvelles boîtes de recueil de documents devront être mises en place. Elle permettront d'afficher un message en lien direct avec l'actualité de la veille et ses actions d'animation.

(cf maquette en Annexes)

5. La campagne de communication événementielle

Un plan de communication (en partenariat avec le service de Communication interne) pourrait s'établir comme suit :

- Présentation du nouveau jeu-concours et informations relatives à notre premier objectif : expliquer l'intérêt du dépôt de documents pour la veille (emailing avant ou au début du jeu) ;
- Début du jeu : supports de communication (emailings, affichage, nouvelles boîtes de recueil de documents) ;
- Relances par emailings
- Campagne « mystère » pour les cadeaux
- Retour auprès des participants sur les gagnants, expression de la reconnaissance de la Veille et informations sur le nouveau rendez-vous de remerciement.

Cette présentation d'une action d'animation nous donne un aperçu des efforts à mettre en œuvre pour tenter de créer ce que nous appelons une « dynamique collective ».

Leur nombre nous donne également un aperçu de la difficulté de faire aboutir une telle volonté d'animation car les obstacles sont nombreux.

Par ailleurs, cette expérience nous montre toutes les compétences que doit posséder celui que l'on désigne par le terme d' « animateur » et qui bien souvent est le veilleur, responsable de la médiation de l'information.

b. La fonction « animation »

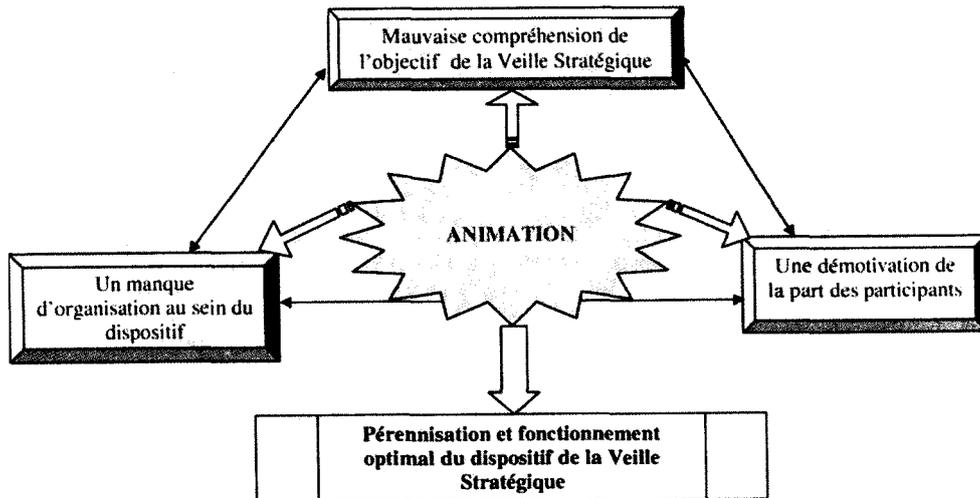
En effet, la pratique de la veille dans l'entreprise se complexifie un moment après sa mise en place. Les différents participants (tous les collaborateurs de l'entreprise) vont se trouver soumis à une pression de temps qui pourrait installer un climat de lassitude et de démotivation. Ce climat porte directement atteinte à la cellule de veille car cela peut engendrer l'oubli de l'importance et de l'intérêt de la veille. Cette situation pourrait être une menace pour la survie de la cellule de veille. Afin de préserver sa pérennisation (...), nous avons donc proposé la fonction de l'animation dans le dispositif de veille. Nous l'avons illustrée par un cas concret que devrait prochainement mettre en place Cofidis. Ceci devrait permettre de faire émerger un travail collectif. Nous estimons également que l'animation peut faire vivre et faire évoluer le dispositif de veille stratégique et ce grâce à son « animateur » ou « infomédiaire ».

Il est vrai qu'il existe peu de publications spécifiques au rôle de la fonction de l'animation pour la veille stratégique ainsi que sur le rôle de l'animateur. Cependant, nous avons bien compris son rôle primordial dans les résultats de la veille mais aussi dans l'image de la cellule de veille, c'est pourquoi nous allons tenter de comprendre un peu mieux de quoi il s'agit.

Humbert Lesca¹² nous présente l'animation au centre de trois « manques » à pallier pour assurer la pérennisation et le fonctionnement optimal du dispositif de la veille stratégique : le manque d'organisation au sein du dispositif, la mauvaise compréhension de l'objectif de la Veille Stratégique et la démotivation de la part des participants.

¹² Humbert LESCA, Salima KRIAA. Veille stratégique, exploration de la fonction d'Animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique. 3èmes Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, Février 2003.

Figure N° 1 : (L'intérêt de L'Animation)



Il faut donc tenter de pallier ces manques. Mais que signifie « animer » ?

Pour Humbert Lesca toujours, « *Animer, c'est l'action, l'idéal c'est d'obtenir la participation des hommes.* » Il s'agit donc de tout mettre en œuvre pour créer cette « dynamique collective » dont nous avons déjà parlé. Celle-ci s'appuie sur cinq points¹³ :

- La motivation : D'après Mac Carthy (1971) l'animation « aide à stimuler » et ainsi à motiver les membres du groupe. L'activité d'animation de la Veille stratégique devrait donc être attentive à bien motiver et à soutenir la volonté des participants. Cette stimulation pourrait aider à obtenir la participation des intervenants et leur approbation pour réussir à atteindre les objectifs de la veille stratégique.
- La communication : il faut dynamiser les échanges entre le personnel. Une communication entretenue et durable au sein du groupe pourrait mobiliser les participants.
- La coordination : l'animation a pour but de « faire converger les efforts des membres de l'organisation, de réaliser une intégration de leur efficacité individuelle ».
- La promotion (visibilité) : s'attendre à ce que l'animation offre une visibilité à la veille stratégique auprès des différents membres de l'entreprise. Penser que l'animation puisse contribuer à faciliter la compréhension de l'objectif et de l'utilité de la veille stratégique. La promotion essaiera également d'expliquer les règles, les méthodes ainsi que les différentes tâches de la veille.

¹³ Source : Humbert LESCA, Salima KRIAA. Veille Stratégique, exploration de la fonction d'Animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique. 3èmes Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, Février 2003.

- Le contrôle : évaluer l'état d'avancement des travaux de la veille, mais aussi évaluer les efforts des participants, les guider dans la réalisation de leurs tâches en apportant une assistance et en offrant les techniques appropriées.

L'animation de la veille stratégique est un ensemble d'actions orientées vers les différents participants appartenant au périmètre de la Veille stratégique (les destinataires principalement) visant à insuffler une âme et à donner souffle et pérennité au dispositif. Ces actions sont :

- motiver les membres du groupe régulièrement.
- Créer un cadre de communication, d'échange dynamique d'information et de partage des expériences.
- Faire converger (coordonner) les efforts vers une action collective.
- Fournir une aide dans la compréhension et la réalisation des objectifs de la veille.
- Permettre une évaluation des efforts et un développement des compétences de chacun afin de mettre en œuvre des actions collectives.

Pour parvenir à assurer cette mission, l'« animateur » doit posséder plusieurs qualités que nous énumère Humbert Lesca dans son travail de réflexion précédemment cité :

- Pédagogue : car l'animateur aurait à promouvoir la veille stratégique c'est-à-dire à la faire connaître, à l'expliquer et la rendre visible. L'animateur dans ce rôle aurait tendance à être un animateur formateur. Il essaierait d'assister, de communiquer, d'encourager et de soutenir tous les participants.
- Coordinateur : L'animateur serait en mesure de garantir une coordination au sein du dispositif de la veille stratégique. Il essaierait de tenir une collaboration à tous les niveaux et essentiellement avec les supérieurs hiérarchiques. Cette participation de l'animation au management de l'entreprise serait bénéfique pour la pérennisation de la veille stratégique et de l'animation.
- Médiateur : étant donné que l'animateur serait un intermédiaire entre les participants appartenant à la veille et les supérieurs hiérarchiques, il va recevoir de chaque côté des fragments d'information, de connaissance. Son rôle serait de savoir intégrer le tout.

Si l'action qui sera prochainement mise en place chez Cofidis n'a pas la prétention de remplir toutes les tâches citées ici dans son projet d'animation, elle tentera au moins de remplir plusieurs de ces missions, notamment celles de compréhension par tous des objectifs de la veille et du rôle qu'ils peuvent y jouer, d'échange dynamique et de convergence des efforts autour d'un projet mobilisateur.

Ce « nouveau jeu de la veille » permettra également à la cellule du Domaine Veille Concurrence de mettre à l'œuvre les compétences de ces animateurs.

S'il s'agit ici d'animer la collecte de l'information, l'animateur intervient également à d'autres étapes du cycle de la veille. Ainsi, Humbert Lesca, dans un autre de ses travaux¹⁴, affirme : *« L'animateur de la veille stratégique, s'il est lui-même gestionnaire des informations et connaissances stockées, joue un grand rôle dans la diffusion. Ce rôle peut être décisif pour le succès (ou bien l'échec, selon le cas) du dispositif de veille stratégique. »*

Nous pouvons donc désormais nous pencher sur la diffusion de l'information de veille.

¹⁴ Humbert LESCA. Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

2. Les activités récurrentes de la cellule : les produits de veille, 1ère animation

Les produits de veille symbolisent le travail de la cellule. Leur diffusion constitue la majeure partie de l'animation qui existe autour de cette cellule de veille. Nous parlons ici des produits de veille récurrents et indépendants des demandes ad hoc d'information. En effet, et comme le confirme Humbert Lesca dans son travail intitulé « Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », le processus de veille stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode « commande » et le mode « alerte ».

- Le mode commande signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).
- Le mode alerte signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

Dans cette partie, nous allons donc nous intéresser au mode « alerte » et aux produits de veille dont la livraison régulière constitue l'animation majeure de la cellule et lui assure une visibilité importante dans l'entreprise.

Voici donc une présentation synthétique du travail de la veille et de ses produits.

- Travail récurrent quotidien

I. Piger les sites Internet des concurrents, de la PQR et PQN, Journal Du Net...



II. Visualiser les Alertes TNS (prestataire de veille) réceptionnées sur messagerie, les imprimer et les archiver.

III. Selon l'actualité, faire une **Alerte** produit ou sujet divers.

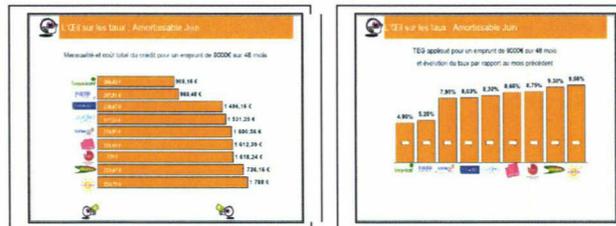


- Travail récurrent mensuel

I. **Monito/Actu des concurrents** : il s'agit de l'activité du marché sur une période définie (visuels, mailings et investissements publicitaires).



II. **Veille Tarifaire** : veille tarifaire sur les produits amortissables (simulation de 9 000 euros sur 48 mois) et veille tarifaire sur les produits Revolving.



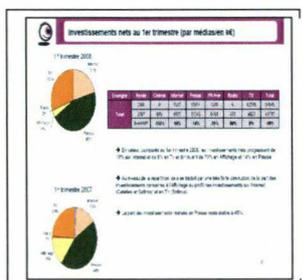
III. **Oeil** : Recherche d'articles intéressants dans les Publi-News, Presses spécialisées et alertes de la période,... afin de rédiger la brochure, le journal interne de Cofidis, regard sur l'actualité du monde financier.



IV. Récupérer et archiver les mailings reçus par les collaborateurs en interne.

- Travail récurrent trimestriel

Tableaux de bord des Investissements : il s'agit de faire un point sur l'activité trimestrielle du marché : créations pub, campagnes, investissements, etc. Il faut recenser 3 mois de créations pub et d'investissements.



- Travail récurrent annuel

Bilan concurrence (travail estival) : activité du marché sur toute l'année précédente écoulée et le 1^{er} semestre de l'année en cours. Travail en coopération avec le Contrôle de Gestion, basé sur les produits de veille du Domaine (Alertes et Oeils), les rapports annuels des concurrents, les articles de presse archivés et les données de l'ASF.



- Études ad hoc pour la Direction et les Marketings DCC/DCP.

Le récurrent en bref (pour plus détails, nous retrouverons un exemplaire de l'Œil, d'une alerte et d'une veille tarifaire en Annexes) :

DOCUMENT	PERIODICITE	CONTENU	SOURCES INFO	PERSONNES CONCERNEES
Alertes Produit	Hebdomadaire	Zoom sur un nouveau pdt ou info marquante	Internet Sites institutionnels Presse	Liste
Monito	Mensuelle	Activité prospection, fidélisation et RAC	Dafsa, Scanpub, Adexpress, Adnettrack	Liste
Veille tarifaire	Mensuelle	Offres des concurrents Amortissable Revolving	Internet Annonces Presse	Marie Petit Sylvie Duforest
Œil	Mensuelle	Actualité, diversification	Abonnements Sites institutionnels	Hélène Lepers Liste
Tableaux de Bord	Trimestrielle	Investissements Campagnes	Dafsa, Scanpub, Adexpress	Directeurs Chefs de Service
Bilan Concurrence	Annuelle	1 an et demi d'activité synthétisée et analysée	Rapport annuels Nos archives Etc.	Directeurs Chefs de Service Dispo sur un commun pour une partie de la société

Ces produits de veille, qu'ils soient diffusés quotidiennement, mensuellement ou trimestriellement, sont des produits de veille récurrents et qui forment la base de ce que nous avons appelé tout à l'heure le mode « alerte » de la veille, fourni par les veilleurs sans demande explicite des destinataires. On peut donc considérer qu'ils forment le socle de la diffusion de l'information par la cellule et qu'ils en constituent l'animation majeure. Ils constituent donc la toute première animation du Domaine Veille Concurrence.

Si l'animation est, comme nous le supposons, le moteur de l'évolution de la veille et donc se situe au cœur de sa pérennisation, ces produits de veille qui reflètent la majeure partie de l'animation de la cellule doivent également chercher à évoluer avec le temps, avec les attentes et les besoins des destinataires de l'information.

Aussi, il a donc été décidé d'évaluer ces produits de veille, en vue de possibles évolutions.

3. L'enquête de satisfaction et l'analyse des (nouveaux) besoins

La mission première et principale de ce stage était d'évaluer les produits de veille diffusés en interne, au sein des différents services « client » de la veille (les équipes marketing des différentes directions, cf Annexes). Nous allons donc nous pencher sur cette tâche, loin d'être simple à réaliser. Outre le fait, comme l'a souligné Wilson (2000)¹⁵, que les professionnels ont parfois du mal à percevoir puis à définir leurs besoins, cette tâche est particulièrement difficile car les retours des « clients » sont rares : « *Si la démarche de veille stratégique est aujourd'hui considérée comme un soutien à la prise de décision, nombre de professionnels de l'intelligence économique avouent leur difficulté à évaluer son impact sur le processus de prise de décision et sur l'organisation en général. Ils sont souvent confrontés à un problème récurrent : l'absence de retour de la part de leurs interlocuteurs sur les messages de veille qui leur sont fournis.* »¹⁶

Cette citation nous plonge directement dans la difficulté de la mission d'évaluation qui me fût confiée : peu de retour sur les résultats de la veille diffusés et difficulté à évaluer leurs atouts et points faibles, leurs impacts, leur utilité,... en vue d'éventuelles évolutions.

Ce manque de retour semble a priori être un manque de communication. En effet, ces mêmes auteurs affirment que « *La transmission d'un message de veille s'apparente à un acte de communication entre le veilleur (l'émetteur) et son client (le récepteur).* » Ainsi, le veilleur pourrait donc être en droit d'attendre une « réponse », l'appréciation du destinataire sur son travail. Dans les faits, il n'en est rien, comme l'affirme une autre citation issue de la réflexion de Nathalie Boulanger, Christian Marty et Luc Quoniam : « *Dans la pratique de l'intelligence économique en entreprise, force est de constater que rare sont les retours des destinataires sur les produits de veille qui leur sont transmis.* »

Si au veilleur il paraît logique de s'intéresser au devenir de ses productions de documents et d'informations, et par conséquent aux prises de décisions qui s'en suivent, cette « logique » semble échapper aux destinataires des produits de veille qui, peut-être, ne perçoivent pas l'intérêt d'un tel retour puisque, d'après eux, le veilleur n'intervient pas dans le processus de décision. C'est l'hypothèse émise par les auteurs précédemment cités pour expliquer ce manque : « *De plus, la cellule de veille est souvent perçue (c'est d'ailleurs sa fonction première) comme pourvoyeuse d'informations pour éclairer une prise de décision, et non comme acteur de cette prise de décision. (...) Sa mission [de veille] est de transmettre l'information critique à l'entreprise, mais on ne juge pas*

¹⁵ « Le professionnel pressent un besoin, mais il ne peut pas toujours le définir ou savoir qu'il en a l'utilité ». Wilson, 2000.

¹⁶ Nathalie BOULANGER, Christian MARTY, Luc QUONIAM. L'Appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique.

forcément nécessaire de l'informer sur les éléments à approfondir ou ne plus surveiller. Il y a parfois une divergence entre les investigations effectuées par le veilleur et les domaines qu'il devrait effectivement surveiller s'il connaissait la véritable stratégie des décideurs. »

Il a donc été décidé de réaliser une enquête : enquête de satisfaction en premier lieu, et analyse des besoins ensuite, lorsque des sources d'insatisfaction auront été décelées. Si cette étape de retour ne se fait pas naturellement, il nous faut donc la provoquer car, *« Comme le montre le schéma du cycle de la veille, le feedback des utilisateurs est une étape importante dans le processus de surveillance. En effet, il est nécessaire de connaître l'utilisation que font les destinataires des informations transmises, ainsi que leur opinion sur ces informations. Ils doivent notamment être interrogés sur la pertinence des informations, le timing de transmission, l'efficacité de l'analyse ainsi que l'impact que ces informations ont pour l'entreprise. (...) Les responsables de la cellule de veille devront donc s'assurer que le cycle ne s'arrête pas après la transmission des informations (...). »*¹⁷ Ils devront donc mettre en place une évaluation qualitative de leur travail, c'est ce que nous avons entrepris.

Outre servir de façon optimale les destinataires de la veille, KB Crawl estime également que cette démarche doit permettre aux veilleurs d'évaluer leur travail : *« En dehors du pilotage de la cellule de veille, le feedback est par ailleurs nécessaire d'un simple point de vue fonctionnel pour s'assurer que les veilleurs ont bien identifié les sources importantes et que les informations transmises sont bien en adéquation avec les besoins des utilisateurs. Le feedback est donc l'élément qui permet de s'assurer que le cycle du renseignement n'est pas interrompu et que l'information transmise et analysée permet de faire évoluer le besoin en information. »*

Voici la méthodologie suivie pour atteindre les objectifs d'une telle enquête, de l'audit des produits de veille. Ces objectifs sont ainsi énoncés par Nathalie Boulanger, Christian Marty et Luc Quoniam : *« Collaborer avec ses destinataires, communiquer, les impliquer un maximum dans la démarche de veille, notamment au moment de l'expression de leur besoin en information, tels sont à notre sens, les clés nécessaires aux veilleurs pour mieux comprendre les problématiques de l'organisation, y répondre, et évaluer l'impact de la démarche de veille sur l'organisation. »* Nous rajoutons : *« au besoin, faire évoluer cette démarche de veille ou ses produits »...*

Objectif général

- la promotion : apporter à la cellule de veille, au travers de cette enquête, une meilleure visibilité.
- la communication : inciter les collaborateurs à exprimer leurs besoins.
- évaluer et améliorer la pertinence du travail de la cellule de veille.

¹⁷ Source : Livre Blanc KB Crawl « Mise en place d'une cellule de veille sur Internet », Avril 2008.

Pour cela, le déroulement de l'enquête se fera en plusieurs temps.

1ère étape : Présentation de notre démarche aux collaborateurs concernés

Travailler pour les collaborateurs mais aussi avec eux, pour répondre au mieux à leurs besoins et attentes professionnels (les impliquer).

2ème étape (simultanée à la 1ère) : Questionnaire

Questionnaire composé d'une dizaine de questions afin de ne pas rebuter les sondés ; temps de réflexion de 8 jours (planning imposé).

3 axes :

- Le collaborateur et son métier
- Ses pratiques informationnelles
- Ses usages des produits de veille

(Cf Questionnaire complet en Annexes)

3ème étape : Entretiens

Après traitement des questionnaires, rencontre avec un certain nombre de collaborateurs dont les réponses nous auront paru intéressantes. L'objectif est de pousser plus loin l'analyse des besoins lors d'entretiens.

4ème étape : Analyse et préconisations

Retour auprès des collaborateurs sur ce qui a pu être tiré de l'enquête, possibilité d'impliquer davantage ceux qui le souhaitent lors de la réflexion sur de possibles évolutions des produits de veille.

Les axes de questionnement ont été choisis pour permettre à la veille d'être la plus efficace possible : connaître le collaborateur et son métier paraît indispensable pour comprendre ses missions, son travail et les informations dont il peut avoir besoin pour être efficace. Cette cartographie des destinataires de la veille est donc nécessaire comme nous le confirme le guide du MEDEF¹⁸ : « *La mission du veilleur est de donner la bonne information, au bon moment, à la bonne personne, pour prendre la bonne décision, mais sans cartographie des différents acteurs, comment savoir qui travaille*

¹⁸ MEDEF. Guide pratique : intelligence économique et PME. Mars 2005.

sur quoi et donc à qui peut profiter l'information, sans oublier le corollaire qui est : que doit chercher le veilleur sans connaissance de la cible, des projets et de leurs acteurs. Et comment faire prendre en compte les informations car nombreuses sont les personnes pensant ne rien avoir à apprendre de la concurrence et préférant par conséquent réinventant la roue. »

Le deuxième axe concernant les pratiques informationnelles du collaborateur était nécessaire pour évaluer les degrés de veille personnelle des uns et des autres.

Enfin, le dernier axe concerne directement l'évaluation des produits de la cellule Veille Concurrence.

Cette enquête, nous l'avons élaborée (questionnaire et grille d'entretien) sans modèle, mais en s'appuyant sur les acquis de notre formation à l'élaboration de tels documents. Après examen de la littérature, nous nous sommes aperçus de l'adéquation de notre démarche avec celle proposée par M. Salles¹⁹. Bien que cette méthode soit proposée pour les produits de veille en PME, elle correspond à notre démarche. Comme elle, nous nous sommes intéressés, outre son contenu informationnel bien entendu, à toutes les autres composantes d'un produit d'information stratégique : son mode de présentation, son support, le type d'accès à l'information, ses conditions d'usage, etc.

Comme elle le propose, l'analyse des besoins se fait sur la base d'entretiens qualitatifs, mais nous avons fait le choix de les faire précéder de questionnaires. Cette analyse a pour finalité la construction de typologies des besoins et des caractéristiques du produit d'information stratégique.

Les thèmes de l'entretien sont exactement les mêmes que les nôtres et ceci nous permet de penser le bien fondé de notre méthodologie, qui sera exposée ci-après :

- situations dans lesquelles le dirigeant ressent un besoin d'information sur son environnement
- domaines sur lesquels le besoin d'information est le plus important
- existant actuel dans l'entreprise
- opinion sur les produits contenant de l'information stratégique actuellement reçus et utilisés dans l'entreprise
- description par le dirigeant du produit d'information qui lui semblerait le plus adapté (contenu, volume, support, présentation, périodicité, mode d'évolution, etc.)

Si la démarche avait le même but et si la méthodologie employée était de même nature, nous pouvons juger, a priori, qu'elles étaient bonnes. Néanmoins, la réticence des sondés et leur manque de coopération auront fait, nous le verrons, quelque peu échouer cette enquête, nous empêchant de mener à bien cette méthodologie. Cette comparaison nous permet toutefois de valider notre méthodologie de départ.

¹⁹ Maryse SALLES, Talel ZID. Méthode de conception de produits de veille stratégique destinée à des PME. Colloque Veille Stratégique Scientifique et Technologique (VSST'98), Toulouse, 1998.

La grille d'analyse, bien que moins exhaustive, comportait les mêmes critères et visait à évaluer les mêmes points.

Les principales caractéristiques identifiables concernent :

- le support
- le volume d'information
- la périodicité de livraison
- le degré d'élaboration de l'information
- la possibilité d'accès direct à l'information
- le type de stockage pour les livraisons passées
- le mode de gestion de l'évolution du produit

Notre grille d'analyse (commune, dans les grandes lignes, à celle de M. Salles) était la suivante :

I. Contenu informationnel

- * exhaustivité de l'information
- * existence de profils clients
- * fraîcheur de l'information
- * redondance avec d'autres sources
- * volume
- * utilisabilité de l'information en l'état
- * présentation de l'information
- * degré d'élaboration de l'information

II. Ergonomie

- * support
- * périodicité
- * attractivité
- * facilité de trouver une information précise
- * possibilité de lecture rapidement
- * facilité de navigation dans le document

III. Exploitation

- * réutilisation
- * compatibilité avec les méthodes de travail
- * différenciation selon les destinataires
- * facilité d'archivage
- * délai d'arrivée des informations
- * possibilité de trouver une information dans des versions antérieures

IV. Le fournisseur du produit d'information

- * évolutivité du produit
- * réactivité du fournisseur
- * possibilité d'approfondissement des recherches
- * capacité à anticiper les besoins
- * capacité à animer des réseaux sur des thèmes prédéfinis

Cette enquête avait pour but d'évaluer les produits de veille. Ceux-ci sont chargés d'assurer la diffusion de l'information et nous allons donc nous pencher plus précisément, à travers le déroulement et les résultats de cette enquête, sur les problématiques liées à cette étape de diffusion.

A noter que cette enquête a également constitué, en elle-même, une « animation » au sens où nous l'avons préalablement défini.

III – Evoluer : Améliorer la diffusion et l'accès à l'information

1. Améliorer les produits de veille, résultats de l'enquête

L'enquête que nous avons menée ne s'est pas soldée par un franc succès. Le manque de retour, dont nous avons déjà parlé et dont nous avons tenté de comprendre les logiques, réapparaît. S'il était « compréhensible » lorsqu'il s'agissait d'un manque de retour spontané, il apparaît plus difficilement explicable dans un cas comme le notre de demande explicite et expliqué de retour d'information ; ce d'autant plus que la démarche était clairement tournée vers l'utilisateur de l'information pour lui assurer une meilleure réponse à ses besoins. Ainsi, seuls 7 questionnaires sur 24 envoyés ont été retournés. Si ce taux de retour d'environ 30% n'est si mauvais, il rend notre enquête, basée sur un échantillon très restreint, inexploitable d'un point de vue quantitatif et seuls les aspects qualitatifs ont donc été pris en compte. Néanmoins, même si, qualitativement, les réponses aux questionnaires et entretiens menés sont de qualité et apportent nombre de pistes de réflexion, on peut douter de la représentativité des données recueillies.

Par ailleurs, le faible taux de retour et les commentaires prouvant la mauvaise volonté des sondés à répondre aux questionnaires ont notablement entravé le bon déroulement de l'enquête. Seuls deux entretiens ont pu avoir lieu, les autres sondés ne répondant pas à notre sollicitation. Ces entretiens n'ont par ailleurs pu être menés selon la méthodologie pré-établie et exposée auparavant : le peu de temps que nous consacraient nos interlocuteurs et leur visible réticence au dialogue nous ont poussés à diminuer la durée de l'entretien et le nombre de points abordés.

Après analyse, notre manque de fermeté nous a nuit, mais dans un contexte où la démarche est clairement exposée pour « rendre service » et aider les sondés en matière d'information, il nous a semblé incroyable de ne susciter que si peu d'intérêt et notre surprise nous a fait manquer de persévérance auprès des enquêtés. Cette expérience nous montre néanmoins les rapports complexes que la cellule de veille peut entretenir avec ses « clients ».

Ainsi, la motivation et l'acceptation du principe de la veille par les membres de l'entreprise, notamment bien sûr par les décisionnaires « fonctionnels » semblent se faire difficilement. Si le travail de veille est correctement effectué par le veilleur, le devenir de son produit est plus incertain, comme l'affirme Rolande Bourcier – Desjardins, Anne Mayère, Florence Muet et Jean-Michel Salaün²⁰ : « *le plus dur, ce n'est pas de trouver l'information ni de la traiter, c'est de la faire accepter par celui à qui elle est destinée !* ».

²⁰ Rolande BOURCIER – DESJARDINS, Anne MAYERE, Florence MUET et Jean-Michel SALAÜN. Veille Technologique. Revue de la littérature et Etude de terrain. Décembre 1990. (p. 40)

Cette phase « d'acceptation » ou « d'appropriation » se situe à l'interface du processus de veille (qui vise à la diffusion d'informations à forte valeur ajoutée) et de celui du traitement de ces informations par les destinataires en vue d'une action. Or, ces destinataires semblent ne s'approprier que les informations qu'ils ont eux-mêmes produites et ne se rendent pas compte de la valeur des documents fournis par la veille ni même de leurs contenus.

Si l'on s'interroge sur les raisons de cette si difficile appropriation de l'information de veille, une première hypothèse peut-être formulée, issue de la réflexion de Nathalie Boulanger, Christian Marty et Luc Quoniam²¹ : « *Le veilleur dans le processus de renseignement, collecte des données, les recoupe, les analyse et, les synthétise selon une « structure mentale » qui lui est propre. Ce message est transmis à son destinataire par un canal. Or le bruit, les pertes, voir tout type de perturbations peut affecter ce canal et induire une traduction équivoque entre le message transmis et celui reçu.* »

On peut donc imaginer que ce sont les facteurs extérieurs qui empêchent cette appropriation et non une volonté délibérée de la part des destinataires de l'information. En effet, ces mêmes auteurs expliquent : « *En concurrence avec de multiples autres messages qui sont autant de stimuli de l'environnement sur l'individu, notre message initial doit être capté, interprété puis assimilé par le destinataire, pour que ce message devienne enfin actionnable.* »

Quoi qu'il en soit, les facteurs qui rendent cette appropriation sont donc complexes à comprendre, nous l'avons vu. Cependant, quel que soit le degré d'appropriation de l'information par le lecteur, quelle incidence sur le retour d'information concernant les produits de la veille ? Quelles raisons peuvent pousser les destinataires à n'effectuer aucun retour sur les produits de veille diffusés ? Cette enquête nous a-t-elle permis de mieux le comprendre ?

Nous avons précédemment présenté la relation entre veilleur et destinataire et la diffusion des produits de la veille comme un acte de communication d'un message (le produit de veille) émis par un destinataire (le veilleur) pour un destinataire (la personne qui reçoit le document). Or, les auteurs précédemment cités posent l'hypothèse suivante : « *Nous posons l'hypothèse que le retour d'information n'est pas la conséquence logique d'un acte de communication entre le veilleur et son destinataire mais qu'il est subordonné aux actions précédentes, et notamment à l'appropriation de l'information.* »

Ainsi, tout ne serait qu'une question d'appropriation et le contexte de l'entreprise, sa culture, son organisation et son mode de fonctionnement joueraient grandement un rôle dans cette problématique. Plus encore, ils influeraient sur la perception de la veille par les collaborateurs qui, elle-même, influerait sur le devenir de ses produits. C'est ce qu'affirment ces mêmes auteurs dans leur travail de réflexion : « *(...) la perception de la démarche de veille stratégique dans l'entreprise peut affecter le retour des commentaires. Il est à noter que l'orientation de la démarche, qu'elle soit*

²¹ Nathalie BOULANGER, Christian MARTY, Luc QUONIAM. L'Appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique.

stratégique (adressée aux décideurs et dont les produits de veille sont majoritairement utilisés pour éclairer ou justifier une décision), ou opérationnelle (adressée aux opérationnels, chercheur, concepteurs, chargés de production) aura une influence sur la manière dont la veille sera perçue par l'un ou l'autre de groupes de destinataires. Enfin, la crédibilité du service de veille, peut influencer grandement la manière dont les décideurs et les experts traiteront les messages de veille. »

On s'aperçoit alors que notre distinction entre opérationnel et stratégique, abordée au début de ce mémoire, joue également un rôle pour la diffusion de l'information. Elle ne correspond pas seulement à deux types de veille, à deux natures de la veille, mais elle s'applique également comme deux façons de faire de la veille et de la diffuser, dans deux buts distincts et perçus comme tels par les collaborateurs.

Ainsi, lorsqu'elle se veut stratégique, la veille est considérée comme « élitiste », elle ne colle pas à la réalité des actions marketing concrètement mises en place ; et lorsqu'elle se veut plus opérationnelle, on lui reproche son « manque d'ampleur stratégique ». Dans tous les cas, elle semble souvent, et notre enquête nous l'a montré, utilisée plus pour connaissance que pour action et prise de décision. C'est pourquoi, l'évaluation de l'information reçue par les destinataires et leur retour semblent si difficiles : *« demander un retour à des destinataires, qu'ils soient décideurs ou opérationnels, sur les produits de veille qui leur sont transmis engagent ses derniers à valider le traitement qu'ils ont effectué sur l'information, et, in fine à justifier leur choix. » APP.* Ainsi, *« L'impression de devoir rendre des comptes peut largement entraver une démarche de retour de commentaires. En effet, cette démarche peut être assimilée à une remise en cause de leur statut (de décider notamment). »²²*

Alors, facteurs extérieurs ou peur de voir remises en cause leurs décisions, quoi qu'il en soit, nous n'avons pu que constater la difficulté du retour des collaborateurs et les embûches à une volonté noble de mieux les servir et connaître leurs attentes.

Malgré tout, certaines pistes de réflexion ont pu être dégagées, en recoupant les 7 questionnaires et les 2 entretiens. Les points suivants de la grille ont notamment été analysés : exhaustivité de l'information et contenu, régularité des produits et présentation, différenciation des clients, facilité d'archivage,...

Nous exposerons ici les grandes lignes de l'analyse de chacun des documents produits par la veille et les pistes de réflexion dégagées par les réponses des sondés.

²² Nathalie BOULANGER, Christian MARTY, Luc QUONIAM. L'Appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique.

L'œil

Points forts décelés :

- Accès continu par Intranet
- Lecture « passe-temps » agréable
- Base d'information « sympathique » pour la culture générale

Points faibles décelés :

- Manque parfois de facilité de lecture
- Pas de diffusion push

- L'Oeil est apprécié.
- Il joue le rôle qui lui est imparti, à savoir celui d'une base d'informations générales sur le monde financier de manière large et celui du crédit à la consommation en particulier.
- N'ayant pas vocation à être un document de travail mais un support de culture générale, il semble remplir son rôle, ouvre les esprits et attise la curiosité.
- D'un point de vue purement pratique, il gagne à être aéré, d'une lecture simple, claire et agréable.
- Il mériterait également plus de « promotion », un mail permettrait d'informer les collaborateurs de sa sortie et attiserait ainsi leur curiosité.

Le Monito/Actu des concurrents

Points forts décelés :

- Intérêt important des destinataires pour les informations les concernant
- Intérêt/curiosité des non-destinataires

Points faibles décelés :

- Veille tarifaire insuffisante
- Manque de curiosité et méconnaissance des informations concernant les autres directions
- Taille du document qui rebute la lecture
- Lecture au besoin qui mériterait un accès continu au document
- Le Monito est clairement identifié comme un document de travail important par ses destinataires et comme une source d'information potentiellement riche et suscitant beaucoup d'intérêt pour les non-destinataires.
- Il semble donc nécessaire que la diffusion de l'information soit revue et corrigée afin de diffuser plus largement ce document aux personnes intéressées.
- Par ailleurs, un travail de segmentation semble souhaité par les sondés. La segmentation du

Monito en fonction des centres d'intérêts des destinataires (correspond aux différentes directions) permettrait un accès direct aux informations de travail, informations alors directement exploitables.

- Ceci permettrait la réduction du volume du document et inciterait ainsi davantage à la lecture mais réduirait les chances d'ouverture vers les autres directions et leurs préoccupations.

Le Tableau de Bord des Investissements Plurimedia

Points fort décelés :

- Données chiffrées appréciées, directement et facilement exploitables

Points faibles décelés :

- Peu diffusé
- Méconnaissance des destinataires de l'ensemble du contenu
- Besoin d'un degré d'analyse poussé
 - Les investissements plurimedia sont peu diffusés et la redescende du document se fait difficilement de la part des responsables.
 - Un degré d'analyse supérieur semble être demandé afin de permettre une lecture rapide et directe des informations clés (analyse poussée de la stratégie de communication des concurrents).
 - Ces données chiffrées sont appréciées car elles permettent une exploitation d'ampleur stratégique et non plus directement à caractère opérationnel.
 - Un accès continu serait bénéfique, étant donné l'archivage difficile d'un document de telle taille. Ceci permettrait une lecture « au besoin ».

Les Alertes

Points forts :

- Attractivité du document, souvent lu

Ponts faibles :

- Envoi de doublons par l'équipe en charge de leur diffusion dans l'entreprise
- Pour connaissance/culture générale et non pour action (délais de réaction trop long)
- **Veilles personnelles** nuisent à l'intérêt porté aux alertes du Domaine Veille Concurrence
 - Le bilan concernant les alertes est mitigé.
 - Les pratiques de veille observées ou rapportées chez bon nombre de collaborateurs semblent constituer une des causes du manque d'intérêt constaté pour les alertes.
 - Les destinataires abonnés aux alertes du prestataire de veille TNS (comme la cellule veille) ne semblent y trouver qu'une répétition inutile d'information (malgré le degré d'analyse apporté). Quand les informations sont sans rapport avec les alertes du prestataire, elles sont jugées de culture générale et perdent de leur pertinence en tant qu' « alerte ». Un flux

continu d'information serait alors plus à propos.

- Une nouvelle diffusion « sélective » pourrait donc vraisemblablement être mise en place afin de distinguer des profils en fonction des veilles personnelles et des centres d'intérêts des uns et des autres. Cette segmentation, si elle fait perdre en ouverture d'esprit et cherche moins à attiser la curiosité, rendrait les alertes plus pertinentes pour les lecteurs.

Les conclusions de cette enquête ont été présentées au directeur et au chef de service dont dépend le Domaine Veille concurrence. Certains axes ont alors été abandonnés, jugeant que les documents étaient pertinents et que les problèmes d'appropriation ne dépendaient pas du travail de la veille mais de problèmes de management et de culture de l'information. Les solutions envisagées aux manques décelés ou aux volontés exprimées poussent à la réflexion car, entre besoin énoncé et besoin réel _compris comme « ce qui est le mieux pour eux »_ il existe souvent des différences. Une réflexion a donc été engagée pour améliorer, au mieux, la diffusion de l'information. Après analyse, nous nous sommes donc penchés sur deux grands axes de réflexion :

– la segmentation des documents

Les commentaires collectés tendent à montrer un besoin (ou une envie ?) de segmentation des documents. Il semble bon d'envisager non plus une entrée par sujet, mais une entrée par centre d'intérêt.

On pourrait alors imaginer un document unique par « cible », reprenant l'ensemble des informations pertinentes issues des différents documents actuels : produits, campagnes, investissements et alertes à destination de chaque direction.

Cette entrée par centre d'intérêt permettrait un gain de temps et de facilité de lecture mais permettrait également de « re-dynamiser » les documents, en collant au plus près des préoccupations des directions.

– la diffusion sélective de l'information

La DSI désigne habituellement un processus automatisé ; c'est une diffusion sur profils, un produit personnalisé qui consiste à alerter un utilisateur de manière régulière, sur les nouveaux documents répondant à ses besoins d'information. Nous l'entendons ici comme un processus manuel mais dont le but serait le même : fournir une information personnalisée, concevoir une diffusion par « profils » en l'occurrence ici, par direction.

Cependant, une telle diffusion ciblée comprend des avantages mais aussi des risques. D'un côté, le sentiment, pour le collaborateur, d'être directement concerné est un véritable atout. De l'autre, cette diffusion sélective peut causer un manque d'ouverture d'esprit, de curiosité pour les préoccupations voisines, qui parfois apportent beaucoup pour ses propres réflexions...

Ce choix est donc complexe à faire, la large diffusion de l'information dans l'entreprise est nécessaire pour apporter des réponses aux besoins des décideurs, il est vrai. Mais, comme l'explique le guide du MEDEF²³, « *elle doit être réfléchie car trop d'information tue l'information. Le réflexe d'une large diffusion pour favoriser les échanges au sein de l'entreprise doit donc être contrôlé.* Il a donc été décidé par le Domaine Veille Concurrence de tenter l'expérience d'un accès plus ciblé à l'information.

Par ailleurs, le document de la Veille Tarifaire va, sur suggestion des clients concernés, être amélioré. Les suggestions auxquelles j'ai pris part à ce sujet sont actuellement en cours de réflexion.

Enfin, le « problème » de la veille personnelle de chacun des collaborateurs est clairement apparu dans cette enquête. Si ces veilles personnelles leur permettent d'être plus autonomes dans leur travail et de trouver l'information adéquate, elles sont donc bénéfiques et la cellule de veille peut apprécier cette autonomie qui lui permet de ne prendre en compte que les demandes plus complexes et demandant une veille poussée. Cependant, ces veilles personnelles nuisent également au travail de la cellule en ce qui concerne la diffusion en mode « alerte », automatique et récurrente. Elles nuisent également à l'image de la cellule qui apparaît alors moins performante et son travail moins pertinent.

Pour conclure sur les apports de cette enquête, nous citerons une fois de plus Nathalie Boulanger, Christian Marty et Luc Quoniam qui disent : « *Ainsi, définir correctement les besoins en information des destinataires, les replacer dans leur contexte, et y répondre de manière ciblée semblent être les conditions fondamentales de réussite d'une démarche de veille. Quoiqu'évidentes, elles s'appuient avant tout sur une confiance partagée entre la cellule de veille et ses destinataires.* » C'est ce que nous avons tenté de faire : mieux comprendre le travail et les missions des collaborateurs pour mieux comprendre leurs besoins, et tenter d'apporter à chacun des « groupes » partageant les mêmes centres d'intérêts une réponse personnalisée. Ce travail, s'il est très bien réalisé lorsqu'il s'agit d'études ad hoc ou d'axes de réflexion émanant des destinataires, reste à travailler quelque peu pour la veille récurrente, fournie de façon automatique sans demande explicite de ses destinataires.

Bien que les interrogations du Domaine Veille et sa volonté d'améliorer sa diffusion dans le but d'en améliorer l'appropriation soient louables, n'oublions pas que le premier rôle du veilleur semble être de fournir l'information dans un format exploitable en vue de la prise de décision mais, dans tous les cas et comme l'affirment les auteurs de notre dernière citation : « *Il n'existe pas de recette miracle qui permette au veilleur de connaître le devenir de l'information qu'il diffuse au sein de l'organisation.* »

²³

MEDEF. Guide pratique : intelligence économique et PME. Mars 2005.

Cette vision quelque peu défaitiste n'est pas partagée par Rolande Bourcier – Desjardins, Anne Mayère, Florence Muet et Jean-Michel Salaün²⁴ qui affirment : « *L'avantage concurrentiel résiderait moins dans la recherche active de l'information que dans son partage et sa redistribution.* » Il semble malgré tout, et malgré une réelle bonne volonté de la cellule veille à travers cette enquête, que la diffusion et le partage de l'information soient soumis à des facteurs qui lui échappent... Ces derniers concèdent aussi que « (...) *les meilleurs systèmes de circulation restent soumis aux attitudes personnelles des destinataires, à leur intérêt et à leur soif de nouvelles connaissances. Ni le niveau hiérarchique, ni la fonction ne sont garants de « l'appétit d'information », le profil personnel intervenant tout autant.* » (p. 59)

Malgré tout, et émanant d'une volonté supérieure, la décision de créer un nouvel outil d'accès à l'information a été prise. Si elle ne résulte pas directement de cette enquête, sa nature pourra et devra répondre à un certain nombre de besoins qui auront été décelés. Outil au service de la diffusion de l'information de veille, le blog semble allier deux concepts que la littérature du domaine considère de plus en plus proche : la veille et le knowledge management ou gestion des connaissances. Ainsi, existerait-il une nouvelle forme de KM à inventer ? Capable de capitaliser les connaissances, c'est son rôle premier, mais dans une optique de support aux activités de veille et d'accès à ses informations produites ? Mettre le KM au service de la veille semble pertinent puisque, comme nous le rappelle nos auteurs, « *Au sein de l'entreprise, le service de veille possède un rôle privilégié, il constitue une interface entre l'intérieur et l'extérieur, il est le pôle de redistribution, en interne, de l'info recueillie en externe* ».

Par ailleurs KB Crawl²⁵ affirme que : « *Une cellule de veille sur Internet est une activité de soutien à d'autres activités. L'information qu'elle collecte et la valeur ajoutée qu'elle crée à travers les analyses qu'elle produit et les documents qu'elle diffuse doit alimenter un processus décisionnel ou participer à la capitalisation d'informations utiles aux différents métiers. A cette fin, elle doit se décomposer en plusieurs étapes nécessaires à sa conception juste, en accord à la fois avec les pratiques de l'entreprise, avec sa relation à l'information, avec ses contraintes techniques et avec surtout ses besoins en information.* »

Il ajoute : « *Au-delà de la teneur de l'information, la façon dont elle sera transmise reste un point essentiel* », nous allons tenter d'améliorer cette transmission.

Il est ressorti assez clairement de l'enquête le besoin d'un accès continu à l'information et donc à l'ensemble des documents, qui résoudrait notamment les difficultés d'archivage des documents lourds reçus par mails. Le « Blog de la Veille » va dans ce sens et se positionne plus

²⁴ Rolande BOURCIER – DESJARDINS, Anne MAYERE, Florence MUET et Jean-Michel SALAÜN. Veille Technologique. Revue de la littérature et Etude de terrain. Décembre 1990. (p. 49)

²⁵ Livre Blanc KB Crawl « Mise en place d'une cellule de veille sur Internet » - Avril 2008.

comme un « portail » de la veille, point d'entrée unique vers toutes les productions et documents archivés par la Veille Concurrence.

Cette diffusion en mode « pull » permettra d'améliorer la pertinence des documents nécessitant un accès fréquent et continu (actualités), mais aussi celle des documents entraînant une lecture ponctuelle et reliée à un besoin précis qui ne se fait pas obligatoirement lors de la réception en mode « push » du document. La diffusion « push » reste néanmoins nécessaire, du moins dans un premier temps, afin d'inciter à la lecture. Ce « portail » prend toute sa dimension dans un rôle de centralisation, d'archivage et de mise à disposition de l'ensemble des ressources informationnelles.

L'aspect dynamique du « blog » permettra de tenir un « fil d'info » ou de brèves, visible en page d'accueil, jouant un rôle dans la culture générale du collaborateur mais n'étant pas toujours pertinentes en tant qu' « alerte ».

Ce projet pourrait en partie résoudre certains mécontentements dus à la diffusion de l'information et un manque de pertinence du contenu puisque l'entrée par centre d'intérêt pourra y être privilégiée par l'internaute.

Par ailleurs, avec le blog, l'enjeu n'est plus seulement d'améliorer la diffusion de l'information, mais d'en faciliter son accès. Avant de nous pencher sur les moyens de cette amélioration, il nous semblé judicieux de rappeler ces notions de diffusion et d'accès.

La diffusion est l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels. C'est le gestionnaire du stock d'informations et connaissances qui a l'initiative de l'opération. Diffuser « efficacement » signifie que :

- les informations et connaissances parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels ;
- seront clairement comprises par leurs destinataires ;
- seront effectivement prises en compte par les utilisateurs potentiels, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de leur comportement d'acceptation ou de refus.

C'est cette dernière étape et ce comportement de refus qui porte préjudice à la diffusion de l'information issue du Domaine Veille Concurrence.

L'accès désigne l'opération (ou ensemble d'opérations) par laquelle l'utilisateur potentiel d'une information peut accéder à celle-ci, au moment opportun pour lui. C'est lui qui a l'initiative de l'opération. Afin de permettre aux utilisateurs de disposer de la bonne information au bon moment, il nous faut désormais penser à l'accès à l'information. Le point de départ de cette opération étant le lieu où sont stockées les informations élaborées, nous allons donc nous pencher sur ce lieu : le blog.

Notons que l'organisation de la diffusion et de l'accès peut nécessiter une opération préalable : la cartographie des utilisateurs finals et de leurs besoins en informations de veille stratégique, ceci a déjà été réalisé par l'enquête que nous venons de présenter.

2. Un nouveau « produit » : Le blog de la veille

Émanant d'une volonté commune du chef de service et du directeur, la création du « blog de la veille » a créé polémique au sein des acteurs du Domaine Veille. Considéré, a priori, comme « un blog parmi d'autres », « un blog de plus », voire « le blog de trop » par le Responsable du Domaine Veille concurrence²⁶, il a su trouver sa légitimité car, perçu au départ comme un moyen de communication « à la mode » et sans intérêt, il assumera en réalité le rôle qu'il a été choisi de lui attribuer : celui d'un « outil de GED », support de la veille, ou portail d'information.

Si sa mise en place ne relevait pas de ma mission, je l'expose ici car j'ai pu assister à sa conception et participer à son alimentation mais aussi et surtout, il correspond tout à fait à la problématique de diffusion et d'accès à l'information _et au rôle du veilleur dans cette tâche_ qui est aujourd'hui la notre.

Si la création de ce blog résulte d'une volonté supérieure, c'est parce qu'elle est source de visibilité, objectif recherché par la hiérarchie et attendu de la cellule.

En effet, les avantages qu'il dégage sont :

- La mise en place d'une veille de proximité immédiate,
- Une meilleure visibilité de l'information,
- Une meilleure visibilité du service de veille.

Cette crainte d'une technologie et de pratiques « à la mode » contraires à la nécessité d'un outil au service de la diffusion et de l'accès à l'information semble à première vue justifiée. En effet, à quelle légitimité peuvent prétendre les technologies 2.0 en contexte professionnel ? Quels usages, quelles pratiques ont déjà pu être décelés dans l'entreprise ? Pour répondre à ces questions, nous avons effectué un panorama de la littérature sur le sujet. Sylvie Bourdier²⁷, dans son mémoire, s'est penché sur le sujet.

- le web 2.0 aide au partage de l'information de veille comme nous l'explique Sylvie Bourdier : *« Dans un contexte marqué par une concurrence mondiale exacerbée et une logique d'innovation poussée à l'extrême, l'entreprise doit gérer des flux d'information de plus en plus nombreux, elle cherche, dans cette économie de la connaissance, à valoriser le capital immatériel qu'elle détient.*

²⁶ Référence aux différents blogs déjà présents dans l'entreprise : un blog Marketing : « Le Meilleur des Marketeurs » qui représente déjà un « produit de veille » et le blog de la cellule de veille technologique, EWO.

²⁷ Sylvie BOURDIER. Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise : le cas du service de veille stratégique du groupe Yves Rocher. Mémoire INTD, 2007.

Le partage de l'information, mais aussi sa redistribution au sein de l'entreprise constitue donc des enjeux majeurs. C'est particulièrement le cas pour l'information de veille, dont la diffusion peut influencer sur la stratégie de l'entreprise. Le web 2.0 semble offrir à l'entreprise de nouvelles possibilités liées à la constitution de réseaux d'échange ou à la mise en place de pratiques de coopération. Il permettrait ainsi de faciliter non seulement la collecte de l'information de veille détenue par les collaborateurs mais aussi sa diffusion. »

- il améliore la relation entre les acteurs de la veille et ses destinataires par la création d'une « communauté », l'entreprise serait alors une communauté virtuelle comme les autres.

On peut cependant se demander, vu le contexte de l'entreprise, si les utilisateurs actuels du service de veille sont un public adapté à la mise en place d'une communauté de veille.

Par ailleurs, le blog offrira la possibilité de commentaires et ainsi de retour automatique d'une appréciation de l'information diffusée. En effet, les pratiques et outils du web 2.0 pourraient permettre de faire « remonter » au service des informations sur les besoins des usagers de l'information, leur degré de satisfaction, etc. En entraînant une plus grande proximité avec l'utilisateur, le web 2.0 permet parfois d'obtenir un retour plus facile.

- Il représente une alternative intéressante au KM classique. Sylvie Bourdier explique : « Cette évolution [vers le web 2.0] coïncide logiquement avec l'émergence de la notion de knowledge management (gestion des connaissances), qui intègre les connaissances de l'entreprise en tant que ressources contribuant à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques. »

Selon Jean-Louis Ermine²⁸, la gestion des connaissances s'articule autour de trois notions clés :

- Capitaliser, c'est-à-dire rassembler et structurer les quantités de données produites par l'entreprise et les transformer en ressources c'est-à-dire en patrimoine. Rationnaliser et maximiser leur utilisation.
- Partager, c'est-à-dire « passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective » : mettre en synergie les compétences des individus pour démultiplier leurs capacités de création et d'action. (...)
- Créer : « créer, innover pour survivre ». La gestion des connaissances crée un terrain favorable à l'innovation. »

Le blog comme outil de GED tel que nous l'avons décrit remplit donc ces caractéristiques.

²⁸

Jean-Louis ERMINE. La Gestion des connaissances. 2003.

Les apports de web 2.0 sont donc nombreux : Simplification de l'accès à l'information, amélioration de sa diffusion, meilleure communication, nouvelles possibilités en termes de partage et d'échange d'information, capitalisation et gestion des connaissances sont les principaux gains conférés à l'implémentation des pratiques et outils du web 2.0 dans l'entreprise.

Le blog du Domaine Veille Concurrence a l'ambition de servir le domaine en lui-même en termes de visibilité et d'efficacité de diffusion de l'information, le service en termes d'images mais aussi et surtout les consommateurs de l'information pour qu'ils y trouvent l'information pertinente. On peut imaginer que cet outil modifiera les rapports et relations des usagers vis-à-vis de la veille. C'est l'avis de Sylvie Bourdier dans son travail précédemment cité : *« Les composants web 2.0 (par exemple les blogs) représentent une façon de modifier la stratégie de communication du service, d'améliorer sa relation aux usagers (interactivité) ou de mettre en valeur ses produits. Quel que soit l'objectif, le projet devra être élaboré avec autant de rigueur qu'un produit documentaire. Il devra faire l'objet d'une étude des besoins, d'une bonne délimitation du périmètre et des objectifs, et d'une réflexion sur la postérité de l'outil : « Comme pour tout produit documentaire, la mise en place d'un blog en structure documentaire repose sur l'analyse, en amont, de la ressource et de son adaptation aux besoins d'un public » confirme Angeline Garreau. »* Cette analyse et cette étude des besoins ont pu être tirées de l'enquête réalisée auparavant. A partir de ses résultats, le blog a été conçu de façon très précise pour tenter de répondre aux besoins décelés : accès par centres d'intérêts, tags, rubriques, moteur de recherche interne,... tout a été pensé, repensé, modifié et amélioré pour servir au mieux les intérêts des usagers en termes de recherche d'information et il s'agit vraiment de créer un outil « documentaire » d'accès à l'information de la veille.

Pour mieux en comprendre le fonctionnement et le contenu, nous nous reporterons aux Annexes et au support de présentation du blog, destiné à être exposé aux autres services lors des prochaines réunions de service.

Ce blog constitue dès lors un outil complémentaire de ce que l'on a déjà.

Si, au départ, le but premier de l'enquête était d'évaluer la satisfaction des usagers de l'information vis-à-vis des produits de veille diffusés en push, et de les améliorer au besoin, la problématique actuelle du « blog de la veille » est de réaliser une diffusion en mode pull efficace. En effet, c'est une des caractéristiques qu'apportera le blog et qui est issue du web 2.0. S'il est vrai que, souvent, les produits réalisés par un service de veille sont diffusés en push (le service de veille les fait parvenir à ses usagers en fonction de leurs besoins), le web 2.0 change la donne, puisque c'est dans la plupart des cas à l'utilisateur de faire la démarche d'aller (par exemple), consulter un blog.

Pour parvenir à induire de réelles pratiques d'accès à l'information en mode pull, des efforts et des exercices devront être mis en place : ainsi, il a été convenu que des présentations du blog, de son fonctionnement et de son contenu, de ses atouts également, seraient mises en place lors des réunions de service mensuelles dans les différents services concernés par les productions de la veille.

La richesse et la facilité de l'accès à l'information devront inciter les usagers de l'information à y revenir et ainsi, petit à petit, il pourra peut-être être envisagé une diffusion majoritairement pull. Pour cela, la Domaine Veille cherche à fédérer tous les facteurs de succès car, face aux réticences d'origine culturelles, les pratiques collaboratives liées au web 2.0 ne pourront réellement favoriser la circulation de l'information dans l'entreprise que si elles sont associées à un certain nombre de facteurs de succès : un mode de management et une culture qui les soutiennent, une motivation et un engagement des collaborateurs, une facilité et une simplicité de mise en œuvre, entre autres.

Pour le moment, il a été décidé de continuer une diffusion push qui reste nécessaire.

Une personnalisation de l'information a été mise en œuvre par la cellule de veille qui a fait le choix d'une entrée par centre d'intérêt et donc par direction, selon la volonté qui avait pu être détectée lors de l'enquête. On peut donc espérer que cette accès personnalisé sera source d'intérêt et de pertinence de l'information trouvée et ainsi fidélisera les utilisateurs à ce nouvel outil. Les possibilités de proposer un service de diffusion sélective d'information automatisé, c'est-à-dire un service qui avertira un utilisateur par courriel de la mise en ligne de nouvelles informations concernant les thèmes de prédilection qu'il aura déclaré précédemment, pourrait même être envisagé.

Cependant, ce choix n'a pas été facile à prendre. D'un côté, il résulte de la volonté énoncée par les sondés et est compréhensible : face à une surabondance de l'information, leur intérêt ne peut que baisser et ces personnes ne souhaitent être informé que des informations qui vont leur être directement utiles. D'un autre côté, la « fermeture d'esprit » que ce choix entraîne est risqué car bon nombre d'informations non-directement concernées peuvent se révélées très utiles y compris celles qui jouent sur la culture générale du secteur d'activité et que l'on ne peut se passer de connaître. Ainsi, l'on peut parfois penser qu'il vaut mieux recevoir un peu plus d'informations que de passer à côté de certaines. C'est pourquoi, toutes les informations jugées importantes pour tous doivent arriver à l'ensemble des destinataires, quel que soit le choix de personnalisation qui ait été fait. Sur notre blog, ces informations apparaîtront au centre de la page d'accueil chaque jour, d'où l'importance de la fidélisation des utilisateurs à ce « portail d'information ». En dépit de son caractère fédérateur, le portail doit pouvoir s'adapter aux différents publics pour fournir aux utilisateurs une information répondant à leurs attentes. Car point d'accès unique ne signifie pas accès uniforme à l'information, bien au contraire.

On peut donc conclure, pour cette partie, qu'un blog en entreprise permet de trouver un moyen instantané de diffuser de l'information et qui peut être facilement mis à jour fréquemment, c'est avant tout une autre façon de s'informer. Il permet également de créer une « communauté » autour de soi et ainsi de faciliter la communication avec ses « clients ».

Les bénéfices de l'utilisation interne de ce blog pour l'entreprise seront, nous l'espérons, la circulation et la démocratisation de l'information ainsi centralisée, archivée et accessible à tous. Pour

la veille également, les bénéfices seront remarquables, comme l'explique Olivier Ertzscheid²⁹ : « *Pour le veilleur, les gains liés à l'utilisation des weblogs sont autant qualitatifs que quantitatifs, ce double avantage étant rendu possible par la possibilité de syndication de contenu qu'ils proposent. L'ensemble du processus de veille dispose alors, de manière simple, gratuite (ou avec un coût dérisoire) et sans nécessité d'une grande maîtrise technologique, d'outils lui permettant d'appliquer à tout type de contenu informationnel une granularité adaptative et contextuelle jusque-là impossible.* »

Les blogs deviennent de nouveaux outils de publication et de gestion de l'information. Olivier Ertzscheid affirme que dans la phase de circulation de l'information qui consiste à mettre en commun les informations collectées dans l'environnement et les rendre accessibles aux décideurs, les blogs jouent un nouveau rôle. Dans les domaines de la veille ou de la gestion des connaissances (KM), les blogs donnent lieu chaque jour à de nouvelles expérimentations et innovations. Celle-ci se soldera, nous l'espérons, par un succès. Cependant, des résistances essentiellement culturelles survivent et le blog comme support de l'information professionnelle provoque encore une perception difficile de la part des collaborateurs concernés.

Outre ses apports pour la diffusion et l'accès à l'information, ce blog entre tout à fait dans notre logique d'animation de la cellule de veille. Les différentes actions d'animation ont pour but de créer un moteur de dynamisme et d'évolution. Dès lors, ce blog représente l'évolution logique recherchée par notre cellule : il lui permet d'évoluer au même rythme que les besoins de ses destinataires. Cette évolution que nous cherchions à mettre en place à travers divers actions d'animation et l'audit des produits de veille, nous ne pensions a priori pas la trouver dans le web 2.0. Néanmoins, comme la cellule avait du, naturellement, passer il y a quelques années à l'ère de l'Internet, il est peut être tout autant naturel pour elle aujourd'hui de passer à l'heure de l'Internet 2.0. Ce blog serait donc la réponse logique à notre double volonté d'animation et d'évolution.

L'évolution de la diffusion de l'information était une étape nécessaire, mais les autres étapes du cycle de la veille ont-elles aussi besoins d'évoluer ? C'est la question sur laquelle nous pouvons désormais nous pencher.

²⁹ Olivier Ertzscheid. Weblogs : un nouveau paradigme pour les systèmes d'information et la diffusion de connaissances ? Conférence ?

3. En amont de la diffusion, KB Crawl

Ni la collecte, ni la diffusion, ni les étapes intermédiaires du cycle de la veille ne peuvent être prises séparément. Ces tâches font partie d'un tout, qu'il appartient à la cellule de veille de gérer. Ainsi, la cellule de veille a pour objectif de collecter l'information disponible ; elle est aussi responsable de la diffusion des informations pertinentes. La collecte des données ne doit pas être une fin en soi mais une étape du processus de veille, nous l'avons vu. L'information doit être dirigée au bon endroit vers la bonne personne dans les délais qui conviennent et c'est le rôle d'une diffusion efficace de la part de la cellule. Cette pertinence implique une bonne connaissance des besoins d'information de l'entreprise comme le confirme KB Crawl³⁰ : *« Cela implique une bonne connaissance des problématiques métiers spécifiques mais aussi une définition correcte des axes de surveillance en étroite relation avec les axes stratégiques de l'entreprise. »*

On s'aperçoit que recherche d'information et diffusion sont étroitement liées dans le processus de veille.

Il y a quelques mois, un outil de surveillance sur Internet a été mis en place dans la cellule de veille du domaine. Il s'agit de KB Crawl qui devait permettre d'automatiser la surveillance quotidienne de l'environnement concurrentiel, jusqu'ici effectuée manuellement. Cet outil a été implanté mais n'est pas encore paramétré et exploité au maximum de ses capacités. Ainsi, la cellule du Domaine Veille Concurrence, dont la majorité de la surveillance est basée sur Internet, ne surveille que peu de sources.

KB Crawl lui-même s'étonne de cette surveillance inadaptée d'Internet. Comme il le dit dans son guide, *« Étonnamment, 30% des cellules qui considèrent l'information sur Internet comme essentielle surveillent moins de 50 sources sur le web. »* L'outil KB Crawl doit permettre d'augmenter le périmètre de veille de la cellule et de réduire le temps consacré à cette surveillance et recherche d'information. En effet, l'automatisation de la recherche d'information sur le web dégage du temps pour l'analyse et la production d'informations à valeur ajoutée plus complètes.

Digimind³¹, lui-même, explique que : *« L'augmentation de la productivité permet même d'élargir la couverture de la surveillance et d'appuyer un plus grand nombre de projets de veille dans l'entreprise, rapprochant par là même la cellule de veille des centres de décisions marketing voire stratégiques »*. Pour ces raisons, j'ai pu proposer un système de paramétrage du logiciel et mettre en place une période de test de ce paramétrage.

³⁰ Livre Blanc KB Crawl « Mise en place d'une cellule de veille sur Internet » - Avril 2008.

³¹ Digimind. Baromètre 2007 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises. Etude de marché, Décembre 2007.

Aujourd'hui, KB Crawl surveille dans le cadre de la veille concurrentielle une vingtaine de pages, principalement les Home Pages des sites commerciaux des concurrents et leurs sites institutionnels.

Il serait bon, demain, d'exploiter au maximum les fonctionnalités de KB Crawl, fonctionnalités avancées (filtres et mots-clés), et ce d'autant plus que le coût non négligeable de cet outil doit être rentabilisé car la veille ne peut se permettre de « gaspiller » une partie de son budget, déjà très restreint. Le but n'est plus alors seulement de gagner du temps sur la surveillance des sources qui se faisait auparavant manuellement mais aussi de surveiller de nouvelles sources et ainsi augmenter la surveillance des concurrents et du marché.

La totalité des groupes, sociétés et marques concurrents directs ou indirects pourrait être surveillée : sociétés financières, banques, assurances et mutuelles, courtiers ainsi que la presse généraliste et spécialisée, les sites d'actualités Marketing, détecteurs de tendances et d'innovations, les sites d'actualités nouvelles technologies et les sites spécialisés dans l'actualité financière, monétique et du crédit à la consommation.

Par ailleurs, cet outil pourrait également permettre de surveiller les sites de consommateurs et les forums dans le but de réaliser une Veille Image dédiée au service de la Marque.

Si cet effort de paramétrage et d'optimisation de l'outil est conséquent et rebute quelque peu la cellule, il semble néanmoins nécessaire car sans lui, et comme l'affirme Madjid Ihadjadene et Stéphane Chaudiron³² : « Malgré la performance de ces outils, le constat est celui d'un échec (...) ».

Ils ajoutent : « Ainsi, un outil automatique n'est pas un outil « magique », qui « tourne tout seul », il demande un très grand effort de mise en place, effort pour lequel les veilleurs n'ont souvent pas de temps ou de moyens techniques à s'accorder : le paramétrage, et la maintenance de ce paramétrage, demande généralement plus de temps que n'en ont les veilleurs ».

C'est ce qui a pu être constaté pour la cellule du Domaine Veille Concurrence et que nous allons tenter de réparer.

Ainsi, étant donné l'évolution conséquente de la phase de surveillance et de collecte mais aussi celle de la phase de diffusion, et étant donné les qualités de traitement et d'analyse du Domaine Veille Concurrence, on pourra affirmer que l'évolution de la veille lui aura permis d'être optimisée. Jusqu'à quand ? Telle est la question. C'est pourquoi les efforts d'animation de la cellule doivent être perpétuels afin de déceler, au fur et à mesure, de nouveaux besoins d'évolution de la veille en étroite correspondance avec ceux des destinataires.

³² Madjid IHADJADENE et Stéphane CHAUDIRON. L'intelligence économique sur Internet : évaluation des pratiques et des outils. CRIS, Paris.

Conclusion

Comme chacun sait aujourd'hui, et comme l'a fixé la norme AFNOR concernant la veille³³, celle-ci est un processus. Ce processus continu dans le temps concerne les points suivants :

- La recherche d'informations pertinentes pour la prise de décision ;
- La réponse aux questions simples, claires mais non évidentes : que faire avec les informations pertinentes ? qui va les utiliser ? et pour qui ?
- La sélection d'informations pertinentes ;
- Le traitement, l'organisation, la circulation et le stockage des informations pertinentes pour la veille stratégique ;
- L'animation de la veille stratégique ;
- Et, enfin, la mesure des résultats de la veille stratégique.

Dans ce mémoire, nous nous sommes particulièrement intéressés aux deux derniers points : l'animation et l'évaluation du travail de veille _ de la diffusion de ses informations plus précisément. Et pour cause, comme nous le confirme Mohamed Jaouad El Qasmi³⁴, « *A ce stade du projet, la veille ne sert à rien si le résultat n'est pas diffusé auprès des collaborateurs de l'entreprise qui pourront agir en conséquence. Il faut donc que l'information redescende vers les acteurs de l'entreprise. Les résultats de l'analyse des données représentent un outil de travail pour les différents services : marketing, recherche et développement, commercial... pour cette raison, les informations doivent être diffusées rapidement afin d'éviter qu'elles ne deviennent obsolètes, et par là même tout le projet de veille. Il faut donc se servir du « feed-back » pour vérifier et approfondir chacune des phases précédentes.* »

Ces deux étapes, d'animation et d'évaluation, nous paraissent étroitement liées et nous avons pu montrer qu'elles étaient nécessaires et qu'elles jouaient un rôle dans l'évolution du processus. Cette évaluation de l'action de veille est nécessaire. Le but poursuivi par tous ces efforts est de permettre une évolution parallèle de la cellule de veille et des besoins d'information de ses « clients ». Elle peut être l'occasion d'un réajustement, d'un approfondissement et/ou d'une réorientation des moyens et des objectifs de la veille.

Cette évolution s'est concrétisée entre autre chez Cofidis par la création d'un nouvel outil d'information : e-Veille, le blog du Domaine Veille Concurrence.

³³ Norme AFNOR X50-053

³⁴ Mohamed Jaouad El Qasmi. Le Management par processus & la veille startégique.

Outre la nécessité de l'animation et de l'évaluation, nous avons pu en entrevoir les difficultés : difficulté du dialogue entre la veille et ses destinataires, difficulté de l'étape de feedback et du retour sur les produits de veille diffusés, difficulté de les faire appropriés par les destinataires et difficultés propres à la fonction d'animation... Le rôle de l'infomédiaire dans l'entreprise n'est donc pas aisé, il doit s'accommoder des facteurs liés à l'organisation et à la culture d'entreprise, remplir au mieux ses missions et se remettre constamment en question.

Cofidis a démontré sa capacité de remise en question et cela lui a permis de faire évoluer ses produits mais aussi d'évoluer vers le web 2.0. Quelle sera la prochaine étape ? Peut-être le passage de la cellule de veille concurrentielle à une dimension plus stratégique alors qu'elle est aujourd'hui presque exclusivement tournée vers le fonctionnel. Pour cela, il semble néanmoins nécessaire que la direction précise ses besoins en matière de veille.

Pour les entreprises telles que Cofidis qui appartiennent à un marché concurrentiel, et en perpétuel mouvement, les besoins d'information évoluent et l'entreprise a besoin de faire évoluer sa veille pour pouvoir s'adapter. En effet, les marchés et les environnements changent et évoluent donc les besoins en informations évoluent aussi et la veille doit elle aussi évoluer y compris sa diffusion et ses produits. Encore faut-il que le veilleur réussisse à obtenir des informations sur l'utilisation qui est faite des produits de la veille.

Cette expérience m'a permis de percevoir autrement le travail au sein d'une cellule de veille, à la croisée de multiples facteurs de succès et d'échec et où méthodologies et techniques faillissent parfois sous le poids des questions organisationnelles ou humaines.

Elle m'a permis également d'entrevoir le quotidien de ce métier et sa richesse.

Bibliographie

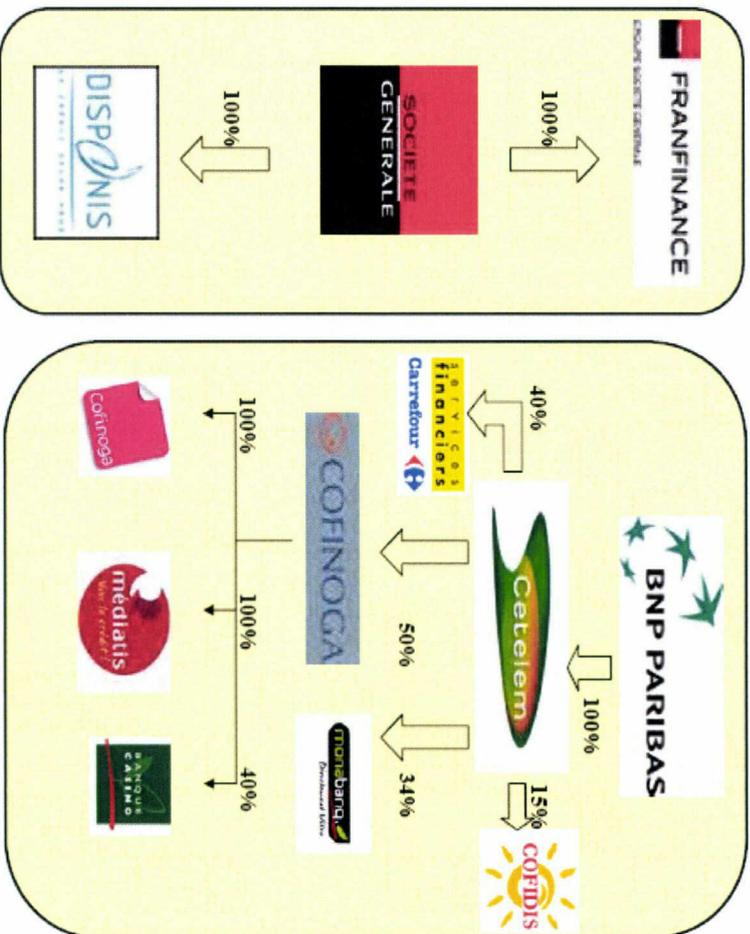
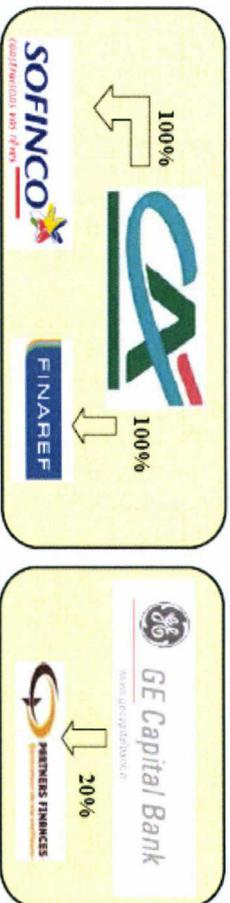
- Accart Jean-Philippe. Dispositifs de capitalisation des connaissances – Repérage de l'offre et construction d'une typologie. Mémoire de DEA, Juillet 2001.
- Blondel Frédérique, Edouard Serge, El Mabrouki Mohamed Nabil. Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? Xvème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, Juin 2006.
- Boulanger Nathalie, Marty Christian, Quoniam Luc. L'Appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique.
- Bourcier - Desjardins Rolande, Mayère Anne, Muet Florence, Salaün Jean-Michel. Veille Technologique. Revue de la littérature et Etude de terrain. Décembre 1990.
- Bourdier Sylvie. Enjeux et Apports du web 2.0 pour la circulation de l'information dans l'entreprise : le cas du service de veille stratégique du groupe Yves Rocher. Mémoire INTD, 2007.
- Da Silva Antonio Lopes. Thèse L'Information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser. Méthodes, outils et applications à la veille. Aix-Marseille III, Juillet 2002.
- Depauw Jérémy. L'Intelligence Économique et Stratégique comme processus de médiation de l'information dans les organisations. Mémoire Université de Bruxelles.
- Digimind. Baromètre 2007 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises. Etude de marché – Décembre 2007.
- El Qasmi Mohamed Jaouad. Le Management par processus & la veille stratégique.
- Ertzscheid Olivier. Weblogs : un nouveau paradigme pour les systèmes d'information et la diffusion de connaissances ? Conférence.
- Gorla Stéphane, Knauf Audrey, David Amos, Geffroy Philippe. Le Processus d'Intelligence Économique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. Actes du colloque ATELIS, Poitiers, 2005.
- Guyot Brigitte. Un nouvel Espace d'intelligence ? La veille en entreprise.
- Ihadjadene Madjid, Chaudiron Stéphane. L'Intelligence économique sur Internet : évaluation des pratiques et des outils. CRIS, Paris.
- Knauf Audrey, David Amos. Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'Intelligence Économique.

- Le Meur Loïc. Les Weblogs et leur utilisation en interne pour les entreprises. Intervention au Knowledge Management Forum 2004.
- Lesca Humbert, Kriaa Salima. Veille Stratégique, exploration de la fonction d'Animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique. 3èmes journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, Février 2003.
- Lesca Humbert. Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.
- Livre Blanc KB Crawl. « Mise en place d'une cellule de veille sur Internet », Avril 2008.
- MEDEF. Guide pratique : intelligence économique et PME. Mars 2005.
- Salles Maryse, Zid Talel. Méthode de conception de produits de veille stratégique destinée à des PME. Colloque veille stratégique scientifique et technologique (VSST'98), Toulouse, 1998.

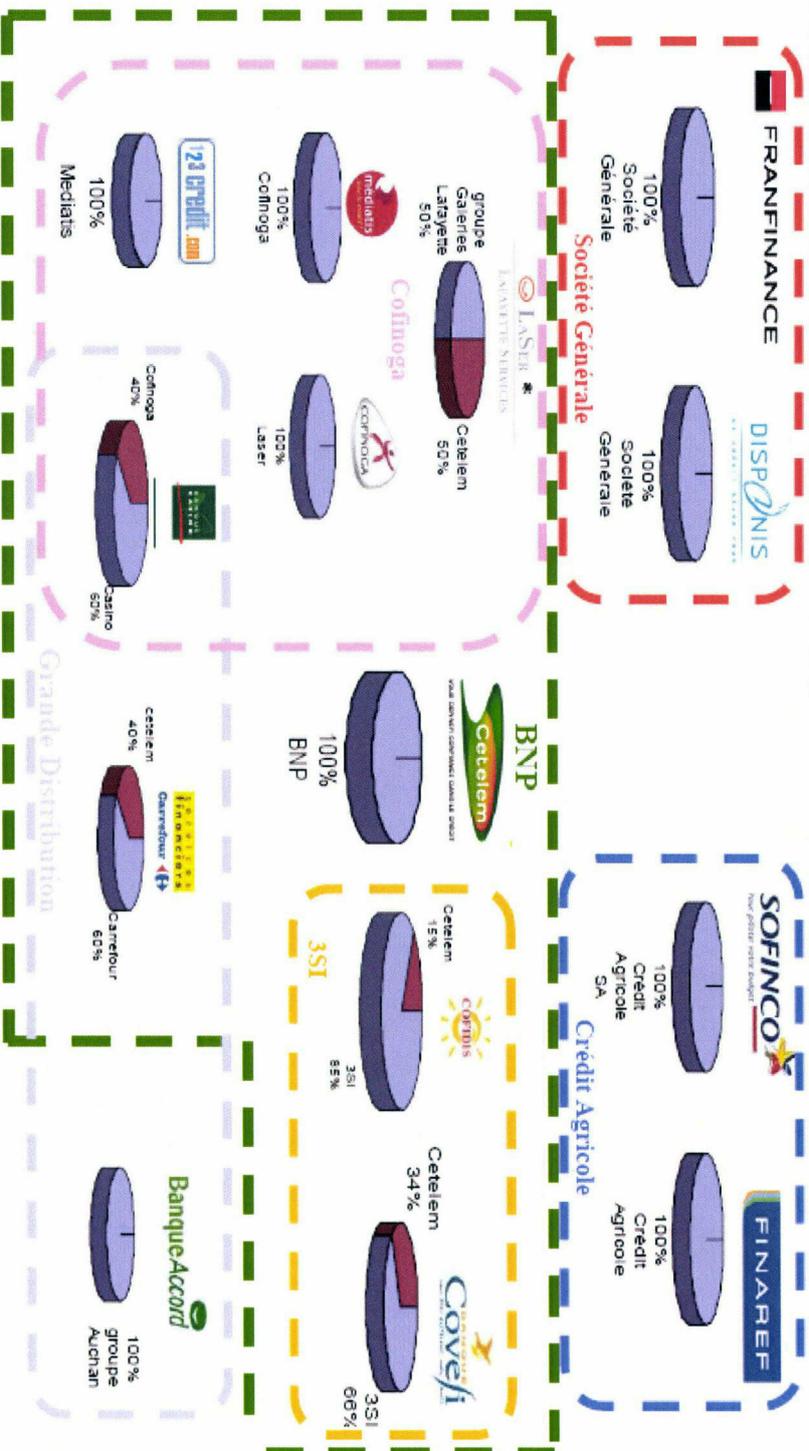
Annexes

Présentation de
quelques acteurs
présents sur le
marché du crédit à
la consommation

Cartographie des principaux groupes d'acteurs, liés aux banques et sociétés financières

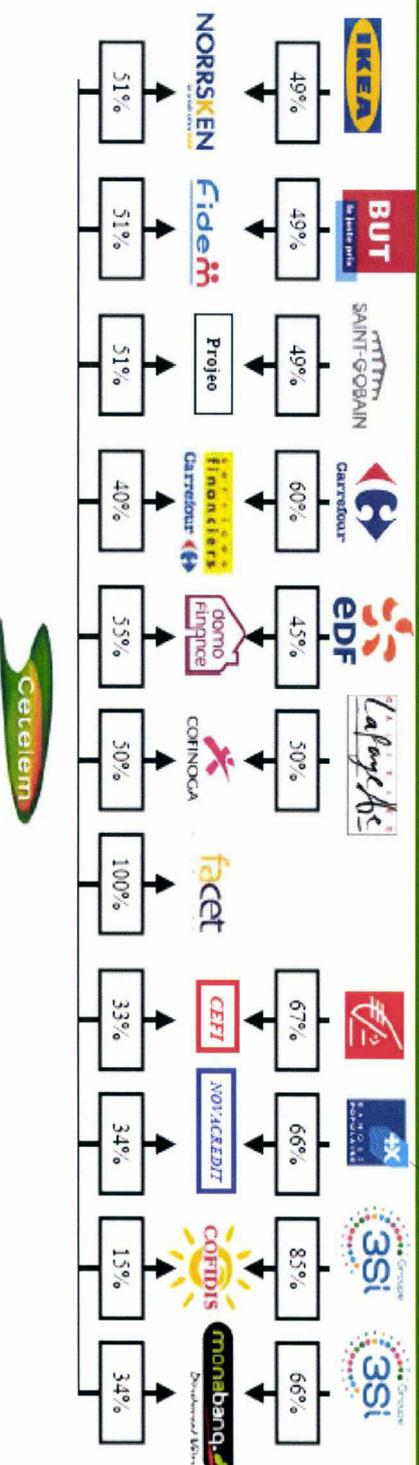


Structure du marché : Cartographie des acteurs



* Laser est la structure qui coiffe Cofinoga et Laser Loy.

C2 - Filiales, partenariats capitalistiques, partenariats : Cetelem



ETUDE CONCURRENCE 2007

Filiales spécialisées des banques

CETELEM

Date de création : 1953

Actionnariat : 100% BNP Paribas

Métier d'origine : Proposer du crédit à la consommation et des services financiers complémentaires aux consommateurs tant en compte propre que via des partenaires



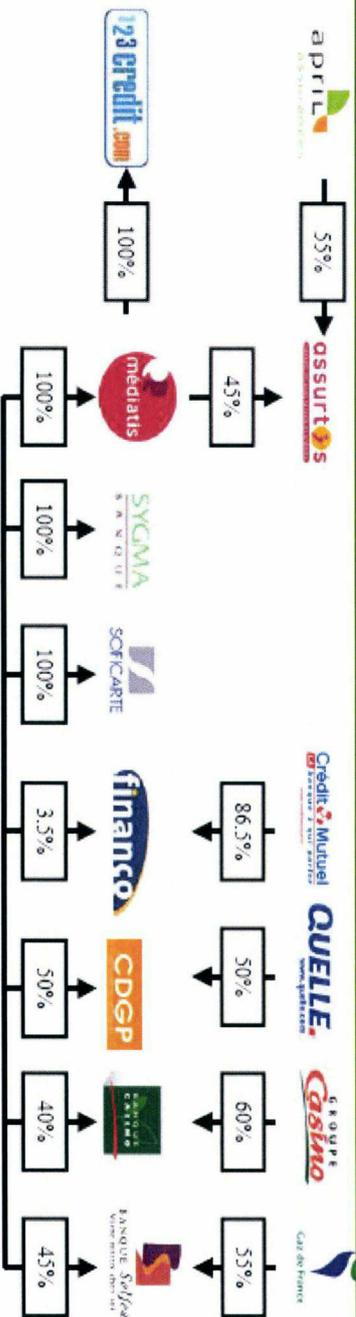
➤ Gamme de Produits :

- Cartes de crédit : Carte Aurore
- Carte affiliataires : Visa et Mastercard
- Carte privative ou cobrandée
- Crédit sur lieux de vente : Crédit affecté
- Crédit automobile
- Crédit en direct : Permanent, Amortissable

➤ Partenariats :

- Distribution : Carrefour, Ikea, Conforama, But, Dell, Tesco
- Joint Venture avec St Gobain et EDF
- Banques et Assurances : Caisse d'Epargne, Banque Populaire, Axa et BNP

C2 - Filiales, partenariats capitalistiques, partenariats : Cofinoga



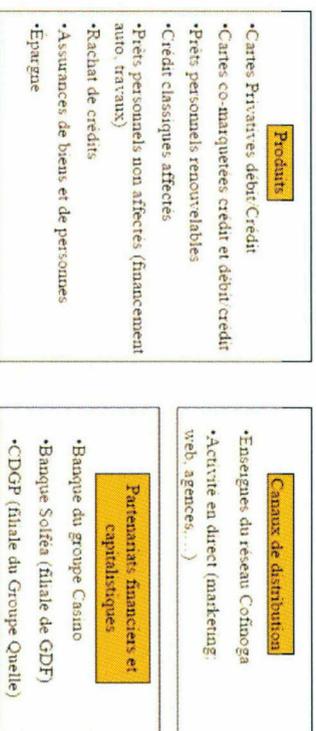
Filiales spécialisées des banques

LASER COFINOGA

Date de création : 1968
Actionnaire : 100% Lafayette Service Laser
 La société Cofinoga qui était détenue à hauteur de 44% par la société Cetelem et à 56% par Lafayette service Laser, est devenue filiale à 100% de Laser.

Métier d'origine : Financement à crédit des ventes des Nouvelles Galeries

→ **Activités :**
 Sur le marché français, Laser Cofinoga distribue des produits de crédits à la consommation et de cartes de paiement via des enseignes partenaires :



Filiales spécialisées des banques

SOFINCO

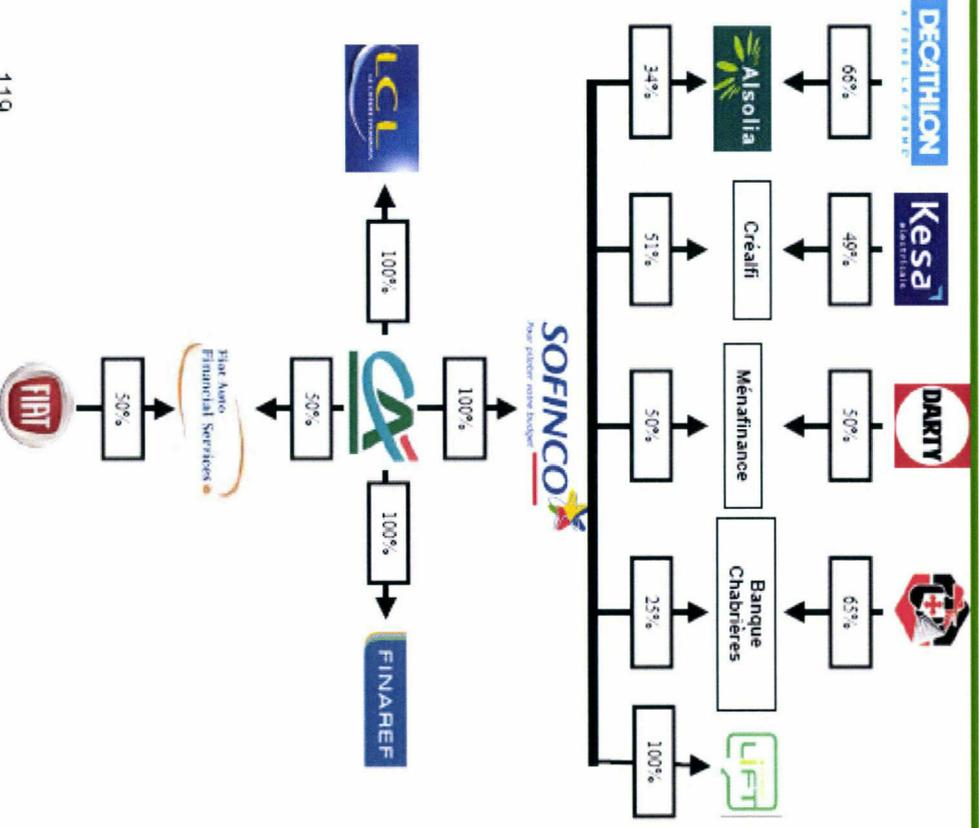
Date de création : 1951
 Actionnariat : 100% Crédit Agricole SA
 Métier d'origine : Crédit pour l'aménagement



- **Activités :**
- Vente directe : Sofinco distribue directement aux particuliers une gamme étendue de crédits à la consommation et de services associés :
 - => prêt personnel
 - => crédit renouvelable adossé à une carte bancaire.
 - => Assurances.
 - => extension de garanties

- Offre de crédit sur lieux de vente : Marché de l'équipement de la maison et de l'amélioration de l'habitat, de l'automobile et du nautisme.
- 2 réseaux commerciaux développent cette activité :
 - => le premier, sous marque Sofinco, dédié aux professionnels de l'équipement de la maison et de l'amélioration de l'habitat.
 - => Le second, sous marque Vhaxel, pour le marché des véhicules : automobile, deux-roues, véhicules de loisirs, et le nautisme

- **Partenariats :**
- Grande Distribution : Intermarché, Darty, Castorama
 - Distribution spécialisée et de l'automobile
 - Banques et Compagnies et Mutuelles
 - d'assurances : GNF, AG2R, Aviva
- **Alliance Crédit Agricole et LCL :**
- Pour accompagner dans le développement de leur activité de crédit à la consommation, Sofinco apporte aux Caisses Régionales du crédit Agricole et à LCL son expertise de société spécialisée.



Filiales spécialisées des banques

GE MONEY BANK

Date de création : 1995 (France)

Actionnariat : 100% Groupe General Electric

Métier : Crédit Immobilier, auto, crédit à la consommation, rachat de créances.



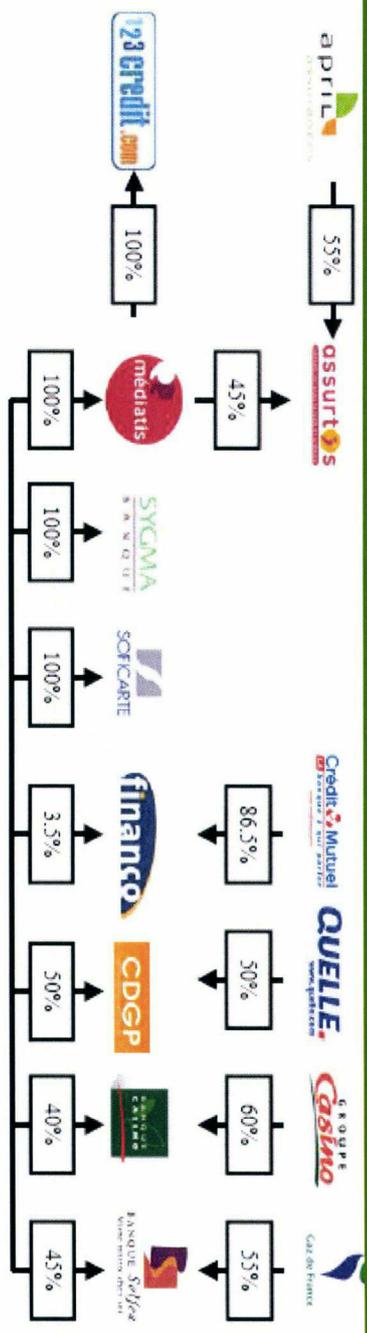
GE Capital Bank
GE MONEY BANK

➤ Activités :

GE Money exerce son activité dans quatre principaux domaines du financement aux particuliers :

- le **crédit à la consommation**, par le biais de prêts personnels, de crédits renouvelables, de cartes de crédit, de retrait ou de magasin, financement sur le lieu de vente (équipement général des ménages);
- le **financement automobile et de la moto**, sous la forme de crédit, de crédit-bail ou de location avec option d'achat;
- le **financement immobilier**, à usage de résidence principale ou secondaire, ou pour des opérations patrimoniales;
- la **consolidation de crédits**, avec ou sans garantie hypothécaire.

C2 - Filiales, partenariats capitalistiques, partenariats : Cofinoga



Filiales de la distribution

MEDIATIS

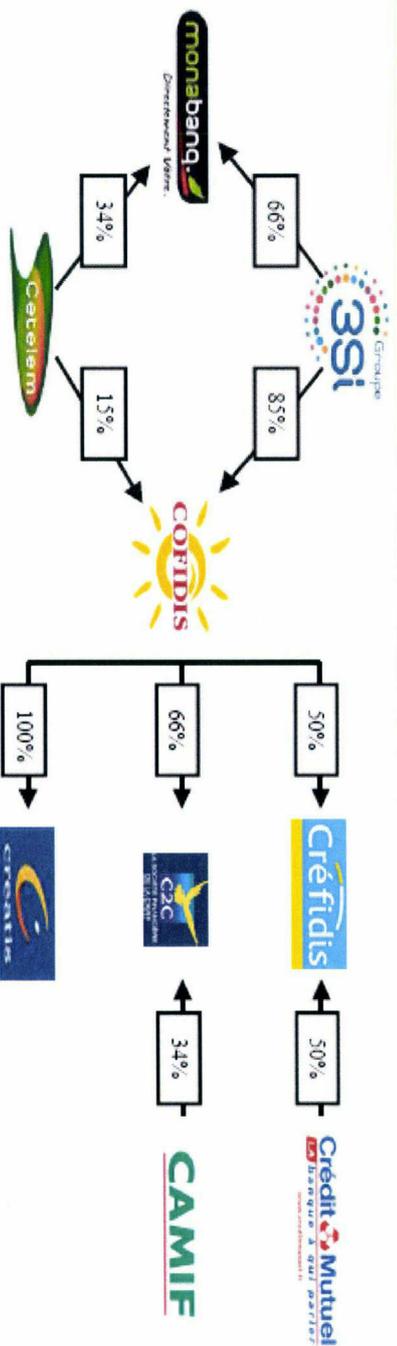
Date de création : 1998
 Actionnariat : 100% Groupe Laser Cofinoga
 Métier d'origine : Crédit à la consommation



Gamme de Produits :

- Réserve de crédit;
- Crédit travaux;
- Crédits projets;
- Regroupement de crédit

C2 - Filiales, partenariats capitalistiques, partenariats : Cofidis



ETUDE CONCURRENCE 2007

Filiales de la distribution

COFIDIS

Date de création : 1982
Actionnariat : 85% 3 Suisses International, 15% Cetelem
Métier d'origine : Vente à distance de crédits aux particuliers et services financiers facturables.



➤ Gamme de Produits :

- Cartes distributeurs : Carte 4 Etoiles
Carte Helline
Carte Aurore
- Les Prêts non affectés : La Femme Libraron
Le Prêt à modeler

➤ Partenariats :

- Partenariats Groupe : 4 Etoiles, Helline, Tenor, Aurore
- Partenariats Hors Groupe : Audika, Antargaz, Canyon, Bartholomé Masurvel, Bouncycle, CJC, Lexel, Mary, Pinnaphor, Sergio, Profil-

Filiales de la distribution

BANQUE ACCORD

Date de création : 1983
 Actionnariat : 100% Groupe Auchan
 Métier d'origine : Distribution de produits et services spécialisés et assurer la monétique et la gestion de la relation clients



> Gamme de Produits :

- Cartes privées : Hypermarché, Supermarché,
- Brico-Dépôt, Grandes surfaces spécialisées
- Carte bancaire
- Crédit
- Autres produits bancaires : Épargne, Assurance
- Monétique

> Partenariats :

- En France : Le réseau Accord
- Au Portugal : Jumbo, Norauto, Decathlon, Leroy merlin, Alki
- En Espagne : Alcampo, Sabeco, Leroy Merlin, Decathlon
- En Italie : Auchan, Cityper, Leroy Merlin
- En Hongrie : Auchan, Decathlon

ETUDE CONCURRENCE 2007

Filiales de la distribution

S2P

Date de création : 1980
 Actionnariat : 60% Carrefour, 40% Cetelem
 Métier d'origine : Vente à distance de crédits aux particuliers et services financiers facturables.



> Gamme de Produits :

- Cares : Carte Pass, Carte Pass Visa, Carte Pass Visa Premier
- Les Prêts : Crédit Pass, Prêts personnels (Auto, Travaux, trésorerie, Rachat de crédits)
- Épargne : Épargne libre Carrefour, Assurance Vie Carrefour Horizon



Captives automobiles

DIAC

Date de création : 1932
Actionnariat : 100% Groupe Renault
Métier : Crédit Auto, Assurances financières, Assurances Auto, Réserve de poche



Activités :

Des formules de **financements classiques** à de nouvelles solutions pour faire face à l'élargissement du marché et des besoins de la clientèle, la DIAC est à l'origine de nombreux produits nouveaux. Elle a toujours été novatrice dans le domaine des financements (crédit-ballon, location-ballon, location longue durée) et des services.

Captives automobiles

CREDIPAR

Date de création : 1979
Actionnariat : 100% Banque PSA Finance
Métier : Crédit Automobile (crédit, leasing, location longue durée)



Certification

Credipar est titulaire du **certificat ISO 9001** version 2000 pour la conception, la vente et l'après-vente de produits de financement et de services destinés aux clients et aux réseaux des marques Peugeot et Citroën.



Les Mutuelles

SOCRAMI

Date de création : 1968
Actonariat : Filiale de 10 mutuelles d'assurance
Métier : Crédit Automobile



Réseaux de distribution :

- Une disponibilité accrue vers les
sociétaires-emprunteurs :
- 10 réseaux de distribution.
 - Plus de 2000 points de vente et 12 000 conseillers
 - Plus de 100 experts-métier à Niort.

Les Mixtes (Filiale de distributeurs et de sociétés financières ou Banque)

BANQUE CASINO

Date de création : 2001
Actionnariat : 60% groupe Casino et 40% groupe Laser
Cofinoga
Métier : Produits de bancassurance.



➤ Activités :

Banque Casino commercialise une large gamme de produits de bancassurance auprès des ménages clients des enseignes du Groupe Casino :

- cartes de paiement et de crédit,
- crédits à la consommation,
- prêts personnels,
- rachats de créances,
- assurances, épargne....



Les Mixtes (Filiale de distributeurs et de sociétés financières ou Banque)

MONABANQ

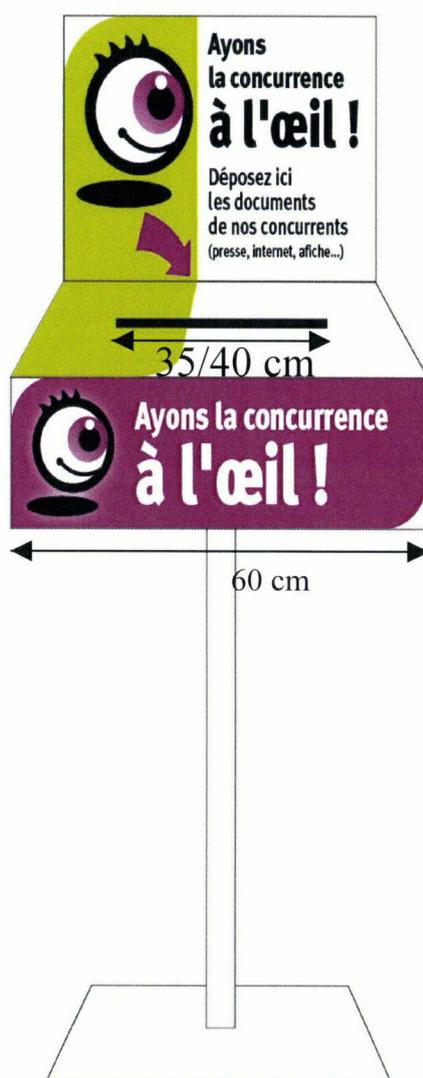
Date de création : 1987
Actionnariat : 66% 3 Suisses International et 34% Cetelem
Métier : Banque à distance pour les particuliers.



Maquette des
nouvelles boîtes de
recueil de documents
en interne (mailings
concurrents)

Proposition du maquettiste Eric Bury (Œil)

- Point budget
Maquette : 200€
Cartonnage : 348€ UHT



Déposez ici vos documents issus des banques et sociétés financières (mailings, relevés de compte ...)

1,5m

Exemplaire de l'œil
du mois d'Avril



**L'Oeil
de COFIDIS**

n°45

avril 2008



Sommaire

- p.1 **Zoom**
Finaref marque des points au jeu de l'innovation
- p.2 **L'œil sur l'actu**
Les campagnes marquantes du mois
- p.4 **Gros plans**
Ce qui bouge dans le monde financier...

Z O O M S U R L A T E N D A N C E

Au jeu de l'innovation, Finaref marque des points !

Partons d'un constat simple : tout le monde innove !



PAR FINAREF

Du moins, tout le monde cherche à innover : industriels alimentaires, fabricants électroménagers, constructeurs automobiles... chacun à sa façon, chacun avec ses contraintes. Et les sociétés financières ne font pas exception ! Finaref s'est récemment illustrée en lançant de nouveaux services.

Zoom sur trois grandes nouveautés :

- L'enseigne a d'abord étendu son service de signature électronique aux prospects, service jusque-là réservé à ses clients et pour des demandes bien précises.

Ce service baptisé "Clic and Sign", offre donc la possibilité à tout nouveau client internaute de valider sa demande de crédit depuis chez lui, sans avoir à retourner de documents papiers.

Suite en page 2

Service Veille et Concurrence

J.Carlier (6253) - L.Cocilovo (66.04) - AS.Prevost (80.89) **1**



L'œil sur l'actu

Campagnes et offres marquantes du mois

Demande de Documentation GRATUITE et SANS ENGAGEMENT

JE OUI, je souhaite recevoir une documentation GRATUITE et SANS ENGAGEMENT sur le crédit de crédit COMPLICIO

En route vers de nouveaux projets !

VOTRE OFFRE - Spécial été - :
RIEN À PAYER pendant 3 mois !

MENSUALITÉS 0€ pendant 3 mois !

OFFERT votre ensemble de voyage Axiome Delsey Design

Le Crédit COMPLICIO c'est :

- Jusqu'à 5 000 € disponibles en 480 jours. Révisé de moitié chaque année pendant 3 ans.
- Aucun justificatif d'utilisation à fournir.
- Pas de frais de dossier.

Montant	Taux	Montant	Taux
500 €	0%	100 €	0%
1000 €	0%	45 €	0%
1500 €	0%	80 €	0%
2000 €	0%	75 €	0%

Pour une réponse ILlico™ :
N° Vert 0 800 651 651

www.complicio.fr/bagage

COMPLICIO

Prêt pour le départ ?

Fiche technique

Type de crédit :	Revolving
Montant empruntable :	de 500 € à 5 000 €
TEG annuel :	19,90% jusqu'à 1 524 € et 19,78% au-delà
Offre promotionnelle :	Report payant de 3 mois et en cadeau de bienvenue, un ensemble de bagages Axiome
Validité de l'offre :	30/06/2008
Média :	Presse, Internet

Finaref marque des points...

Suite de la page 1

• Puis, Finaref teste actuellement des bornes interactives en relais colis. Ces dernières permettent aux clients d'enregistrer leurs retours, passer des commandes mais aussi de faire une demande de carte Kangourou.

• Enfin, l'enseigne propose aux clients de La Redoute (seule enseigne en test pour le moment) de bénéficier d'un report de paiement de 45 jours en demandant la carte Kangourou. Il s'agit en

fait de l'octroi de carte en ligne, Finaref interroge la CB du client, s'il y a pré-acceptation, le client retourne ensuite le contrat signé et les justificatifs demandés. Dans le cas où le client ne ferait pas le nécessaire, ses achats lui sont débités en 2 x pour 1 € par prélèvement.



Ainsi Finaref marque des points au jeu de l'innovation ; mais elle n'est pas la seule à jouer... à qui le tour ?

DISPONIS

Taux promo pendant 3 mois !

Fiche technique

Type de crédit :	Revolving
Montant empruntable :	de 500 € à 4 500 €
TEG annuel :	19,90% jusqu'à 1 500 € et 19,19% au-delà
Offre promotionnelle :	4,5% pendant 3 mois
Validité de l'offre :	11/05/2008
Média :	Presse, Internet

Disponis, c'est une offre de bienvenue & des valeurs qui sont les vôtres !

Votre offre de bienvenue!

Clarté
Proximité
Confiance
Souplesse

Prêt	Montant	Taux	TEG
500 €	4,5%	19,90%	19,90%
1 500 €	4,5%	19,90%	19,90%
2 500 €	4,5%	19,19%	19,19%
3 500 €	4,5%	19,19%	19,19%

APPEL GRATUIT 0 805 90 8000

www.presse.disponis.fr

DISPONIS

Prêt Espresso 4,50% TEG
Quand vous suivez vos envies,
on vous accompagne jusqu'au bout.

Espresso® est un prêt personnel au TEG annuel fixe de 4,50 % pour un montant minimum de 500€ et sur une durée de 12 mois. Tous de détails offerts: offre valable du 03/04/2008 au 31/03/2009.
Exemple : pour 5 000 € empruntés, vous remboursez 12 mensualités de 458,35 €. Coût total du prêt : 5 232 € (hors assurances facultatives). Pour un prêt d'une autre durée et/ou montant, renseignez-vous auprès de nos agences.

Pour en savoir plus :
Appelez** avant le 31 mai le 39 55 et dites "EXPRESSO" (prix d'un appel local).

On est là pour vous aider

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Besoin d'un coup de pouce ?

Fiche technique

Type de crédit :	Amortissable
Montant empruntable :	de 1 500 € à 21 500 €
TEG annuel :	de 4,50% à 15,48%
Durée de remboursement :	de 12 à 84 mois
Offre promotionnelle :	TEG de 4,5% à partir de 5 500 € empruntés sur 12 mois maximum
Média :	Presse, Internet

Zoom sur les taux

Taux proposé pour un prêt personnel de 9 000 € sur 36 mois





LCL propose à ses clients d'épargner sans y penser



LCL propose l' "Option Systèm' Epargne" à ses clients détenteurs d'une Carte Bancaire LCL Indigo, Cléo ou Premier.

Le principe : à chaque paiement effectué avec la carte, le client est débité du montant arrondi à l'euro supérieur, la Banque se charge ensuite de placer le différentiel sur un compte sur livret.

L'option est proposée sans abonnement, le client peut décider de la stopper à tout moment.

C'est facile, gratuit et presque indolore !



Gros plans

SERVICES ET DIVERSIFICATION

PASS facilite l'achat en ligne avec S-Pass

Un service gratuit, permettant de régler vos achats à distance avec un numéro de carte PASS unique et renouvelé à chaque transaction pour un paiement 100% sécurisé et, en prime, les facilités de paiement de la carte PASS (comptant ou à crédit TEG annuel de 10,99% à 19,89%)... Tentant, non ?

C'est ce que propose depuis le 1^{er} avril 2008 le service S-PASS, solution de paiement à distance rattachée à la carte PASS.

Il s'agit en fait d'un service de carte de paiement virtuelle qui consiste à créer un nouveau numéro de carte à chaque transaction, ce qui permet à l'acheteur de ne pas donner ses propres coordonnées bancaires.

S-Pass s'utilise pour tout achat effectué

sur Internet, par téléphone ou par courrier ; dans les deux derniers cas, le client obtient un numéro de carte depuis son espace client sur Pass.fr et indique ensuite ce nouveau numéro sur son bon de commande.

Ce nouveau moyen de paiement innovant répond surtout aux craintes des internautes en matière de fraude sur



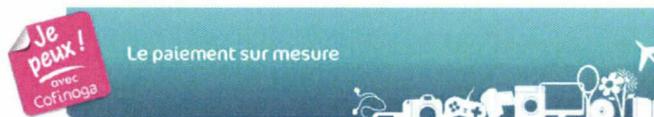
Internet et au manque de confiance général en ce qui concerne les achats à distance.

Son inscription et son utilisation simples et rapides risquent de séduire bon nombre de clients.

STRATEGIE ET PARTENARIAT

L'activité commerciale de Cofinoga connaît une bonne année 2007

En 2007, Cofinoga a maintenu une activité commerciale intense en s'appuyant sur de nombreux partenariats.

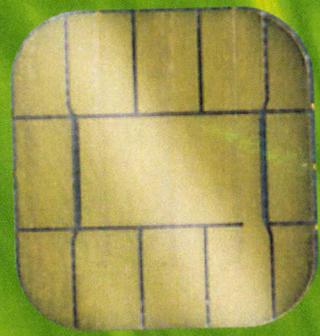


Ainsi, une centaine de contrats majeurs ont été signés durant l'année, contre 85 en 2006. Un des derniers en date, le partenariat avec Yves Rocher, va permettre la sortie d'une nouvelle carte Yves Rocher "We Love You" accompagnée de facilités de paiement. Plus récemment encore, c'est le site Rueducommerce.com qui a été séduit.

Outre le développement de son activité Cartes et Crédits, Laser-Cofinoga cherche également à développer son activité Services à travers ces partenariats et va prochainement se rapprocher de 300 000 petites entreprises clientes de La Poste pour lesquelles elle gèrera les opérations de fidélisation.

Exemplaire de l'œil
Hors Série Spéciale
Carte

NUMERO SPECIAL CARTE BANCAIRE



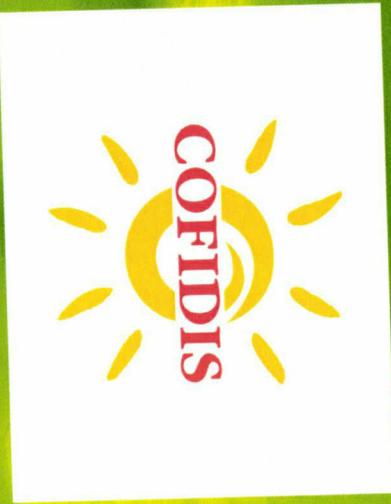
L'oeil
de COFIDIS

LA CARTE
DANS TOUS SES ETATS!



EXPIRE
A FIN

JUIN 2008



SOMMAIRE

- p.3 - La carte de paiement ne manque pas de crédit
- p.3 - La carte prépayée, kesako ?
- p.4 - La carte affinitaire se développe
- p.4 - Le co-branding, évolution ou révolution
- p.5 - La carte private, une vielle dame toujours dynamique
- p.5 - Demain, le sans contact ?
- p.6 - Conclusion : et si je mixe tout ?
- p.6 - QUIZZ

Carte bancaire, carte de crédit, carte bancaire de crédit ? Carte de fidélité, carte private, carte rechargeable ?



Autant de termes qui peuvent plonger le consommateur que nous sommes dans un brouillard d'incompréhension. Pour ce deuxième hors-série de l'Œil, nous vous proposons de faire le point sur les dernières innovations et vous aider à comprendre votre banquier. Découverte ou simple piqure de rappel, nous vous proposons d'aborder toutes les fonctionnalités validées ou testées à ce jour.

La carte de paiement ne manque pas de crédit

Carte de débit ou carte de crédit ? Peu à peu, les banques brouillent. Aujourd'hui, succomber à une offre promo accessible via un paiement en 3 fois nécessite souvent l'ouverture d'une ligne de crédit et vous "lfe" malgré vous à une société de crédit.

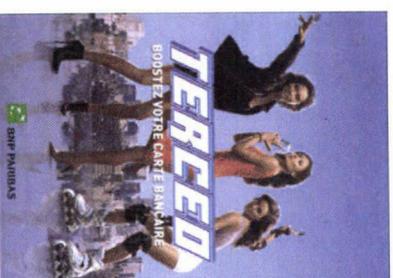
Pour y remédier, le Crédit Mutuel et la BNP ont exploré les voies du paiement en "N fois".

La première en lançant une carte spécifique, la Carte 3F qui permet de payer ses achats en trois fois ; La seconde, en proposant un nouveau service rattaché à la carte bancaire du

client, baptisé "Tercéo" qui propose le paiement en trois fois ou différé de trois mois.

Pour tous les achats supérieurs à 75 €, le client du Crédit Mutuel peut choisir de payer avec sa carte 3f pour bénéficier d'un paiement 3 fois. La Carte est facturée 5 €/an auxquels s'ajoutent des frais de 3 € à 9 € par achat.

Les utilisateurs du service Tercéo de BNP doivent choisir le seuil à partir duquel le montant réglé avec leur carte sera prélevé en 3 fois ou dans 3 mois. L'utilisation de Tercéo est elle soumise à un TEG de 11,9%.



Peut mieux faire ? Alors que pensez-vous de la carte débit-crédit du Crédit Agricole ? Cette carte, encore en test, vous permet de choisir à chaque paiement (directement sur le terminal de paiement du commerçant) ou à chaque retrait d'argent (dans les distributeurs du Crédit Agricole) si vous souhaitez payer comptant ou à crédit ; et tout ça, sans surcoût de cotisation !

La carte prépayée, kesako ?

"Banque française, à l'affût de toute nouvelle cible potentielle, recherche désespérément jeunes en manque de solutions de paiement pour cartes prépayées et plus si affinités.

Profil : 12 à 17 ans, avides d'autonomie et prêts à se sentir responsabilisés..."



Cette petite annonce reflète l'engouement des banques françaises pour la nouvelle vague de solutions financières à destination des jeunes : les cartes prépayées. Elle aurait aussi bien pu être publiée par la Caisse d'Épargne, LCL ou plus récemment par Banque Populaire ou BNP Paribas.

Le principe est simple : une carte VISA ou Mastercard, prépayée, rechargeable ou non, et rattachée au compte parental. Elle permet au jeune (12/17 ans) de retirer de l'argent et de payer en France comme à l'étranger. La

souscription est faite par les parents qui se chargent ensuite de la recharger quand ils le souhaitent. Pour séduire les parents, les banques misent sur la vocation pédagogique de leurs offres et mettent en avant la responsabilisation des adolescents. Ces derniers doivent désormais gérer leur compte et

leur argent de poche et peuvent pour cela s'appuyer sur les services associés à la carte : consultation via Internet du solde et des dernières opérations effectuées, alertes email/sms lorsque le solde approche de zéro et même, pour la Banque Populaire qui pousse le schéma à l'extrême, un site Internet

pédagogique "my budj" visant à apprendre à gérer un budget. Le coût de ces cartes se situe généralement autour d'une quinzaine d'euros par an.

Les banques misent visiblement beaucoup sur cette nouvelle offre, à en croire les objectifs annoncés pour chacune d'entre elles. Elles souhaitent aussi s'attacher dès le plus jeune âge leurs futurs clients. Alors, les jeunes et leurs cartes prépayées, nouvel Eldorado des banques ??...



Vous reprendrez bien un peu d'affinitaire avec votre carte bancaire ?

Définition : AFFINITAIRE, adj. et subst. Néologisme, rare : Qui est associé, en raison de certaines affinités.

Aujourd'hui la carte ne sert plus seulement à payer, elle doit également refléter la personnalité de celui qui la possède et lui offrir des services en rapport avec sa passion.

Pour commencer, les banques ont proposé les cartes Sport. Plutôt Rugby ? Plutôt Foot ? Vous avez le choix ! Plutôt vélo ? On a pensé à vous !



A l'heure actuelle, ces cartes affinitaires foisonnent et offrent des réductions, des avantages en lien avec la carte.

Et comme les banques n'oublient personne, elles ont pensé à vous, mesdames, avec la carte "Pour elles" Société Générale ou la carte Bred Affinity.



Zoom sur les cartes Co-brandées caritatives

Mais si pour vous toutes ces cartes sont des "pousse au crime", pas de problème, optez pour la carte co-brandée affinitaire caritative, en ce moment très en vogue à la Société Générale !

Croix Rouge, Institut Pasteur, Ligue contre le cancer ... il vous suffit de choisir une carte et l'organisme qui y est rattaché et ce même organisme recevra 0,5 € à chaque paiement effectué avec votre carte !

Le co-branding, évolution ou révolution

Si la carte Foot de Banque Populaire est une carte affinitaire, la carte Racing Club de Lens du Crédit Agricole est une carte co-brandée. Quelles différences me direz vous ?

Le co-branding est une pratique marketing ou commerciale qui vise à promouvoir simultanément deux marques et qui permet d'associer une enseigne bancaire et une marque commerciale sur une même carte. Cette pratique, autorisée en France depuis octobre 2007, connaît un grand succès.

Le voyageur Nouvelles frontières a été le premier acteur à se lancer en proposant une Carte Visa Nouvelles Frontières avec Franfinance. Et depuis, Banques, SNCF, grands magasins, constructeurs automobiles ... tous s'en donnent à cœur joie !

A peine, voire pas plus chères que les cartes bancaires standard, ces nouvelles cartes proposent des avantages ciblés en fonction de la catégorie choisie et quand c'est possible, la réserve de

crédit qui permettra les achats en douceur. Mais attention, une carte affinitaire peut être co-brandée et vice versa ! Quand la deuxième marque fédère des gens autour d'une passion commune, on obtient une carte co-brandée affinitaire. C'est le cas des différentes cartes bancaires émises par les fédérations sportives comme la Fédération Française de Golf ou la Fédération Française de Bridge. Simple, non ?



La carte privative, une vieille dame, toujours dynamique



Vous l'aurez compris, la tendance est au développement de la "carte à tout faire"

une carte bancaire qui offre une multitude de possibilités tant sur le plan paiement que sur le plan avantages.

Et la carte privative dans tout ça ?

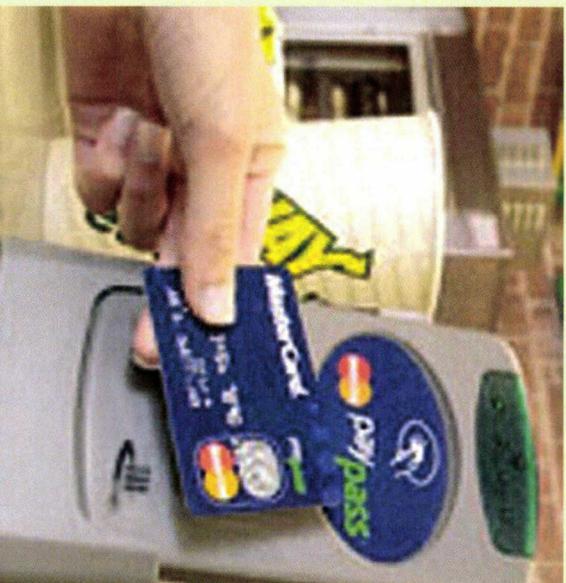
Certains acteurs financiers s'accordent à dire que la carte co-brandée acceptée dans tous les magasins va supplanter cette bonne vieille carte privative qui n'est acceptée que par l'enseigne qui l'a émise.

Finaref ne l'entend pas ainsi et compte bien redonner un second souffle aux cartes privatives à travers un procédé nouveau, la VIPsation. Ainsi, les cartes GO Sport First, Kangourou Plus et Printemps suprême ont été développées afin de satisfaire et conserver une clientèle fidèle. Au programme, batterie d'avantages allant jusqu'au salon d'es-sayage privé, des animations et des réductions diverses. La carte privative version Finaref garde un avantage indéniable, elle n'est pas chère et même souvent gratuite.

De son côté, surfant sur le succès des ventes privées sur Internet, Cofinoga, a créé une nouvelle carte privative, la carte Sixtybox. Pour 6 euros par mois, le possesseur de cette carte a accès à des ventes privées à prix cassés sur le site sixtybox.com et profite d'un programme de fidélité et d'avantages spécifiques. Il peut, grâce à sa carte, payer comptant ou à crédit sur le site en question ainsi que sur des sites partenaires.

Alors non la carte privative n'est pas morte, loin de là !

Le test du paiement sans contact



Vous aimeriez aller chercher votre pain sans avoir à faire le fond de vos poches à la recherche de menue monnaie ? Voici une recette qui pourrait vous intéresser :

- Prenez plusieurs banques françaises (Société Générale, LCL, BNP Paribas ...)
- Trois gros opérateurs mobiles (SFR, Bouygues et Orange)
- Les géants Mastercard et Visa
- Ajoutez les termes "mobile, paiement, technologie"
- Mixez le tout avec une bonne dose de réflexion
- Laissez poser ...

Vous obtenez "Payez Mobile". site Internet de test de paiement sans contact par téléphone mobile et carte.

Il s'agit en fait pour tous les acteurs impliqués de pouvoir tester ce nouveau service de paiement sans contact chez des commerçants partenaires avant de commercialiser définitivement leurs offres.

La carte devient donc un moyen de paiement privilégié qui

pourrait rapidement faire oublier les petits désagréments du "bon vieux" porte-monnaie. Payer des achats inférieurs à 20 € devient un jeu d'enfant puisqu'il suffit de présenter la carte devant une borne de lecture, nul besoin de composer de code, tout se fait "sans contact".

Depuis le milieu d'année 2007, les tests se sont multipliés. Bien sûr, la suite à donner à tous ces tests dépendra de leurs résultats.

Affaire à suivre...



QUIZZ

- La carte Jump BNP Orange est
 - a) une carte pré-payée
 - b) une carte acceptée chez tous les commerçants
 - c) une carte co-brandée
 - d) tout ça à la fois
- La carte 3F du crédit mutuel permet de payer
 - a) en 3Fois
 - b) 3 fois plus cher
 - c) dans 3 mois
- La carte Racing club de Lens est
 - a) une carte co-brandée
 - b) une carte affiliataire
 - c) une carte en ligue 2
 - d) a et b, et la réponse c n'est pas très sympa
- La carte sixty-box est
 - a) une carte privative
 - b) une carte de plus
 - c) une carte co-brandée
 - d) une carte affiliataire

Réponses : a7 / p3 / a2 / p1 : ses

Domaine Veille Concurrence



Conclusion : Et si je mixe tout ?

La carte a fait cette année l'objet de toutes les attentions et évolutions possibles.

Et comme les banquiers ont plein d'idées, ils mélangent désormais les genres et les usages. La carte prépayée à destination des jeunes peut être co-brandée, comme c'est le cas avec la carte Jump émise par la BNP et Orange.

La carte co-brandée peut être sans contact, comme l'indique le test sur une carte Auchan dans le Nord Pas de Calais. Les cartes affiliataires co-brandées se multiplient. A la société générale, le client peut choisir son visuel pour un surcoût de 12 €.

A la caisse d'épargne ce sont les internautes qui ont choisi le visuel. Votre carte bancaire peut être low cost, classique, Première, Gold, Patine ou Infinite et vous offrir ainsi un service de conciergerie à domicile.

En résumé à chaque besoin sa carte et dis moi quelle carte tu as, je te dirai qui tu es.

Et demain ?

Et si l'avenir de la carte était le téléphone portable, l'iris ou l'empreinte digitale.

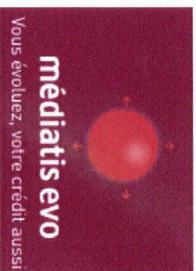
Si tous les usages et les fonctionnalités que nous avons présentés risquent de perdurer, on peut se poser la question du devenir de la "carte plastique" en tant que support de ces fonctionnalités.

Demain, un clin d'œil de l'œil droit permettra peut être de payer comptant, l'œil gauche étant réservé au paiement à crédit....



Exemplaires
d'alertes diffusées
en interne

Et une carte comptant/crédit, une ... (de plus) !



La famille des cartes comptant/crédit s'agrandit !
Mediatis lance avec MasterCard la **Carte Bancaire Mediatis Evo**, qui laisse
le choix à son détenteur de payer ses achats comptant ou crédit.

Ses avantages

- Elle permet de régler tous ses achats dans le réseau MasterCard ainsi que sur Internet.
- Elle laisse le choix de payer comptant ou à crédit chaque mois : en fin de mois, le client se positionne depuis son espace Internet et indique le montant qu'il souhaite ou non payer comptant.
- Elle propose jusqu'à 50 jours de différé de paiement gratuit.



La Carte

Ses caractéristiques

- Une cotisation de 36€ par an.
- Une réserve d'argent jusqu'à 10 000€ au TEG de **16,90%**, avec la possibilité de retraits d'argent dans les DAB et de virements sur compte courant.
- Des garanties associées (garantie Achat de 30 jours, garantie Livraison pour les achats Internet).

Pour en savoir plus, cliquez sur le visuel pour voir la démo et rendez-vous sur
[le site de Mediatis Evo](#)



Domaine Veille Concurrence S30

J-2 pour les JO. Complicio, lui, n'attend pas !

Complicio surfe sur la vague des Jeux Olympiques : même cadeau mais une communication différente.

OFFERT* pour toute ouverture définitive de crédit J+1 (hors 311 euros)

+ UN CAMÉSCOPE 100% les cartes bancaires du groupe

Avec Complicio, (1) crédit d'un an renouvelable de 500 à 5000 € Mensualité à partir de 15€ (2) TEG révisable de 19,90%

1 UN CREDIT COMPLET

2 ENCORE PLUS RAPIDE

3 UNE RELATION D'EXCEPTION

0 800 081 071

De Lundi au vendredi de 8h à 22h et le samedi de 8h à 20h

Pus de report payant de 3 mois, l'annonce souligne le choix des mensualités : mode « Détente » ou « Express ».

Internet

Caractéristiques de la Réserve Complicio

Crédit Revolving

Montant empruntable : de 500€ à 5 000€

TEG unique de 19,90%

Offre promotionnelle

Caméscope numérique en cadeau à l'ouverture

Validité de l'offre : jusqu'au 30/10/2008

Media : Presse et Internet

Presse

Avec le crédit Complicio, votre budget reste dans une forme OLYMPIQUE !

Après l'étude de votre dossier, nous vous proposons un crédit renouvelable de 500 à 5000 € et une mensualité de 15 € à 100 €, révisable en fonction de votre situation. Les mensualités sont à régler tous les mois, à la date indiquée sur votre contrat. Les mensualités sont à régler par prélèvement automatique sur votre carte bancaire ou par virement bancaire. Le montant de votre crédit est disponible dès la signature de votre contrat. Les mensualités sont à régler tous les mois, à la date indiquée sur votre contrat. Les mensualités sont à régler par prélèvement automatique sur votre carte bancaire ou par virement bancaire. Le montant de votre crédit est disponible dès la signature de votre contrat.

Pour un crédit de	Mensualité DÉTENTE	Mensualité EXPRESS
500 €	15 €	20 €
1500 €	45 €	60 €
2000 €	60 €	80 €
2500 €	75 €	100 €

REPOSE DE PRINCIPE EN 7 MINUTES

N° Vert 0 800 028 027

PAR INTERNET www.complicio.fr/cadeau

VOTRE cadeau de Bienvenue

Offre* pour toute ouverture définitive de votre crédit avant le 30/10/08 !

Demander de documentation GRATUITE et SANS ENGAGEMENT sur le contrat de crédit Complicio

OU, je souhaite recevoir une documentation GRATUITE et SANS ENGAGEMENT sur le contrat de crédit Complicio

Complicio



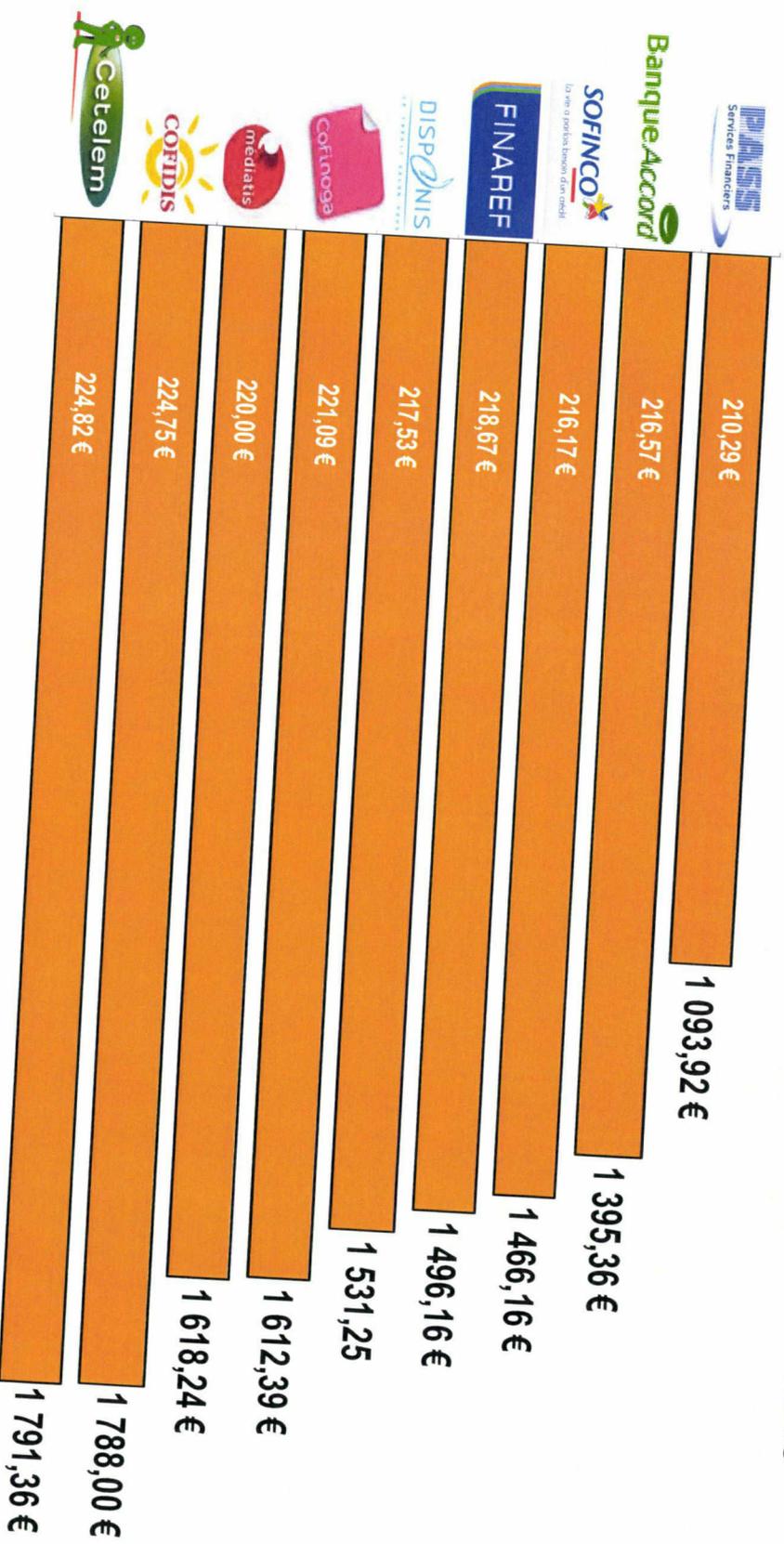
Domaine Veille Concurrence S32

Veille Tarifaire
avant enquête



L'OEIL sur les taux : Amortissable Août

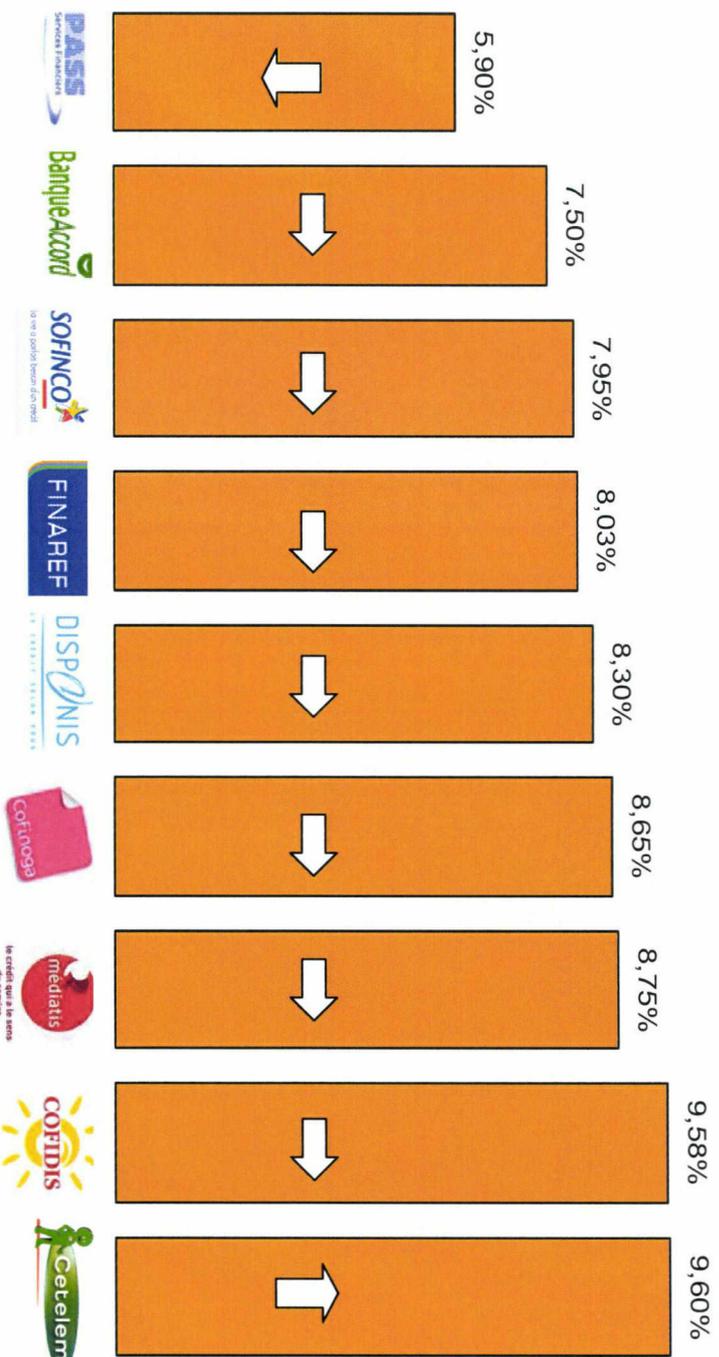
Mensualité et coût total du crédit pour un emprunt de 9000€ sur 48 mois





L'OEIL sur les taux : Amortissable Août

TEG appliqué pour un emprunt de 9000€ sur 48 mois
et évolution du taux par rapport au mois précédent



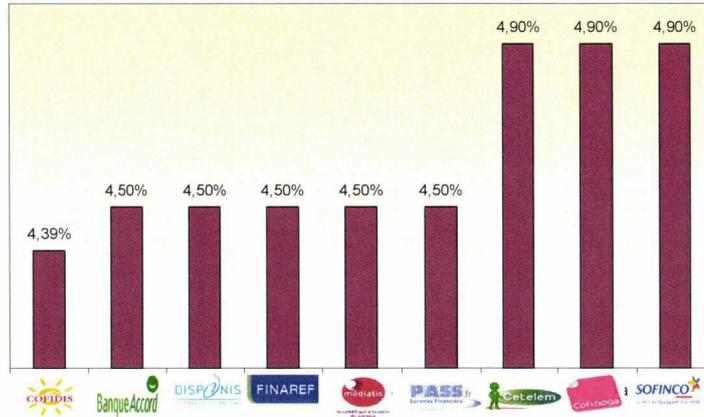
Proposition
d'évolution de la
veille Tarifaire :
des simulations qui
correspondent à de vrais
besoins



L'Œil sur les taux : Amortissable Août



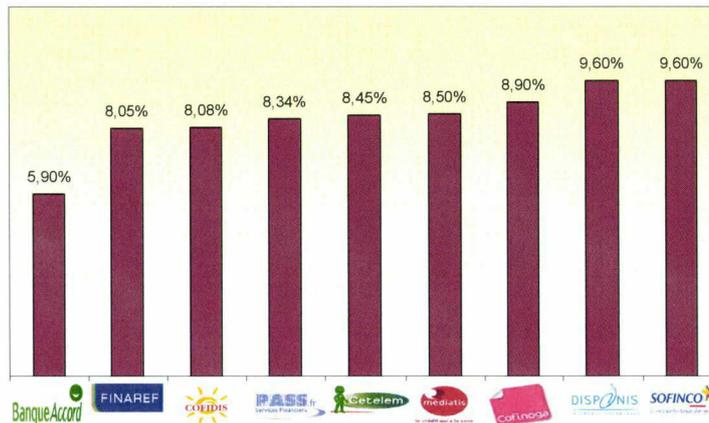
1. Taux d'appel (montant maxi sur durée mini)



L'Œil sur les taux : Amortissable Août



2. Prêt Perso (projets, voyages, trésorerie). Emprunt type = 6 000€ sur 24 mois

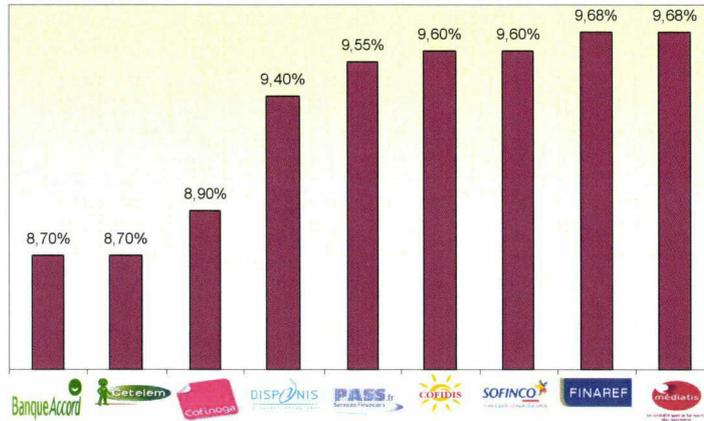




L'Œil sur les taux : Amortissable Août



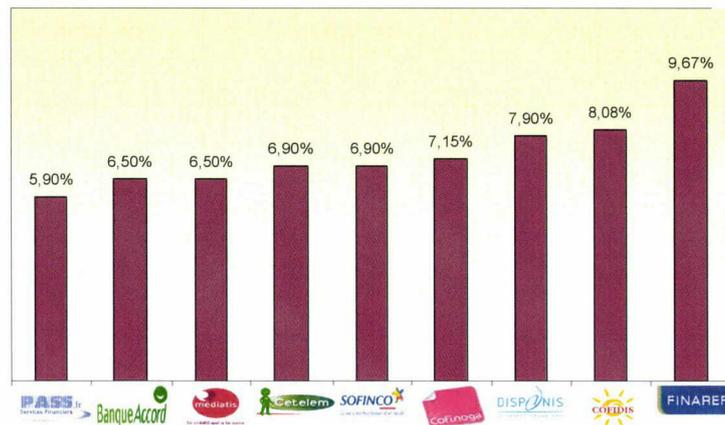
3. Taux maximum (montant mini sur durée maxi)



L'Œil sur les taux : Amortissable Août



4. Prêt Travaux. Emprunt type = 10 000€ sur 36 mois

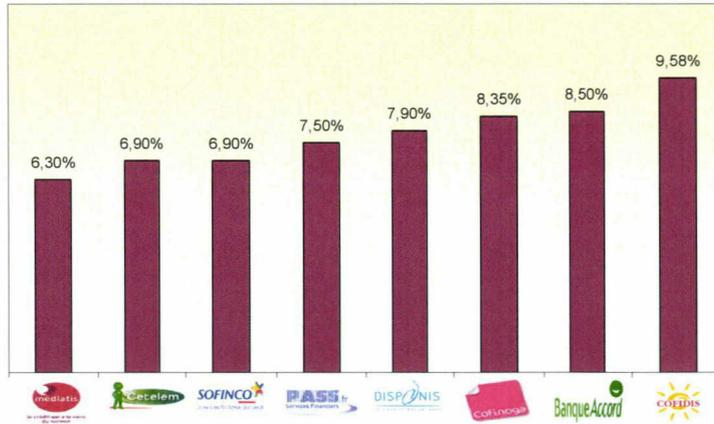




L'Œil sur les taux : Amortissable Août



5. Prêt Auto. Emprunt type = 15 000€ sur 60 mois



Finaref n'apparaît pas dans ce graphique car elle ne propose pas la possibilité d'emprunter plus de 10 000€.

Publics visés par
l'enquête

Présidence du Domaine des Activités
Financières
Benoît Coqueval
2898

Secrétariat
Sarah Jumeaux
Tél 03 28 09 28 99
Fax 03 28 09 28 49

Audit
Ch. Lauque
8550

Direction Générale
France
Thomas De Bourayne
8918

Direction Générale
Internationale
Christian Debouvry
2894

Direction Financières Spécialisées
et Développement
Thierry Vitu
6881

Secrétariat Général
Jean-Claude François
6266

Conquête Prospects
Marie-Cécile Rochet
2660

Belgique
Gilles Sauret

Monabang
Alain Colin

Finances, Juridique,
Réglementation
& Relations Institutionnelles
P. Aramini
2808

Commerciale Clients
Olivier Allender
8047

Espagne
Juan Sílges

C2C
Philippe Boileau

Informatique

4 Etoiles et Partenariats
Laurent Kocinski
6120

Portugal
Céline Motte

Créfidis
Philippe Monnier

Ressources Humaines
et Communications
Ph. Cadou
8087

Commerciale Clients
Olivier Allender
8047

Pays en démarrage
Jean-François Rémy
2204

Créatis
Philippe Bernard

Développement Durable
J. Fleurette
6380

Développement
Marque et Innovation
Christophe Callens
8640

Etudes et lancement de
nouveaux pays
Jean-Eric de Mesmay
6777

Développement Stratégique
et Partenariats
J.P. Verbeken
6061

Risk Management
et Conformité
A. Lefebvre
6298

Accompagnement des
Hommes et des Clients
Christine Jutard
6294

Assistance Opérationnelle
Jean-Claude Giannoli
6319

Innovations et
Nouvelles Technologies
O. Boudoint
6130

Immobilier et Sécurité
A. Bondue
6400

Systèmes d'Informations
Olivier Kling
8932

Assistance Opérationnelle
Jean-Claude Giannoli
6319

Sponsoring
E. Boyer

Finances et Risque
François Descamps
8200

**DIRECTION GENERALE
COFIDIS FRANCE**

Thomas DE BOURAYNE
03.20.99.89.18

Secrétariat

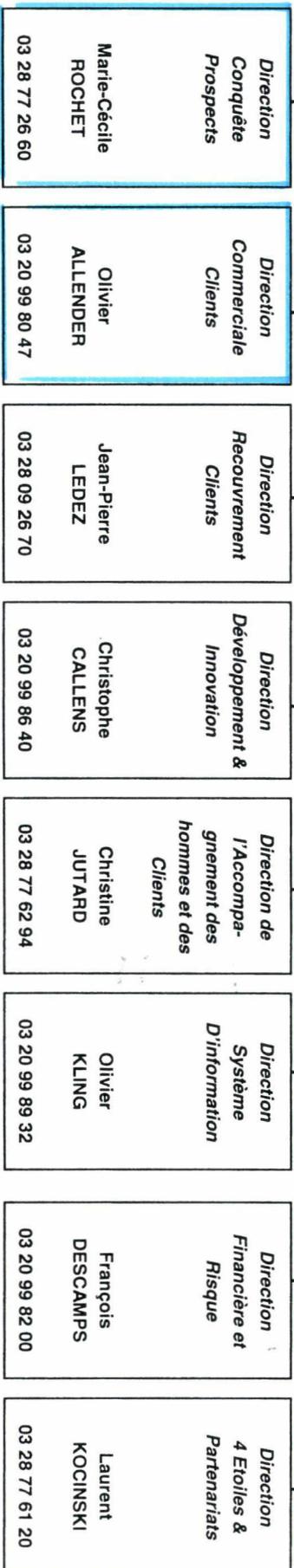
Chantal NOWICKI 03 28 77 63 16
Fax secrétariat 03 28 09 28 77

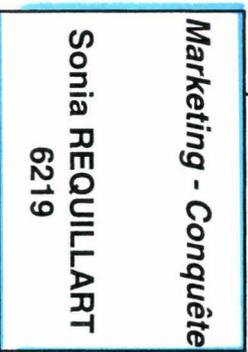
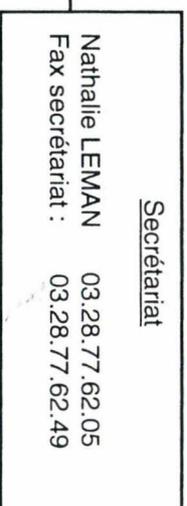
Audit Interne

Frédérique BEAUCCOUR 62 88

BALE II

Edouard SABANOWSKI 67 90





* CDD
** Stagiaire
Italique : mission temporaire
1 : contrat de professionnalisation
2 : contrat étudiant
3 : prestataire
4 : intérimaire
5 : contrat d'apprentissage

Congé Maternité
Fanny GERARD / RYNDAK
Daisy NOSAL

Congé Parental
Laurence GOEMAERE - QUESTIER

MARKETING CONQUÊTE
Sonia REQUILLART
6219

GRANDS MEDIAS
Juliette DUCLOS
6123

Laouadi BOUZID
Amandine BOUMANE
Virginie CLIN
Lydie PAGHENT

8340
6133
6157

MARKETING DIRECT
Gaëlle LÉCONTE
6143

Julie BATAILLE
Émilie CARPENTIER
Hélène ROUSSEL

8683
6639
6105

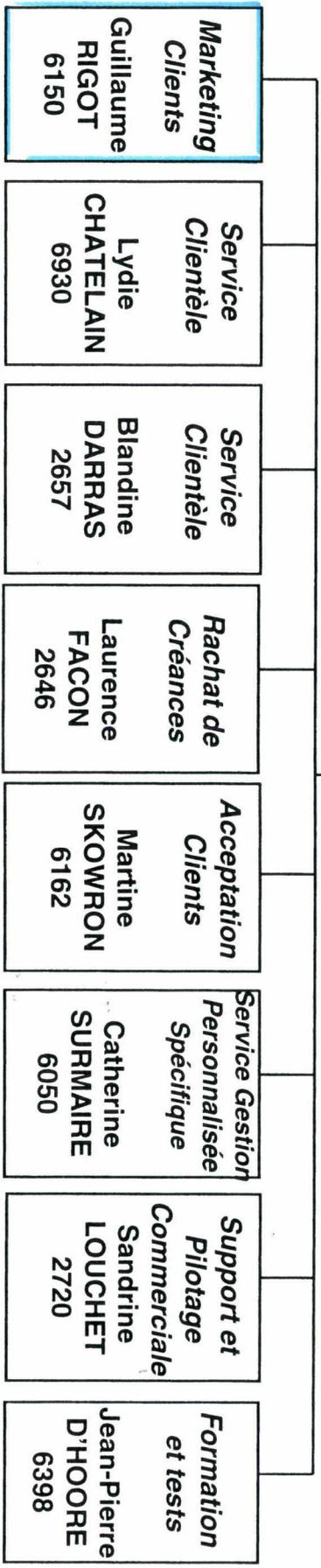
DEVELOPPEMENT

Myriam NINY

6122

**DIRECTION
COMMERCIALE CLIENTS**
Olivier ALLENDER
8047

Secrétariat
Nadine DUBOIS 6100
Fanny DELILLE 6312
Fax secrétariat : 03.28.09.26.76



* CDD
** Stagiaire
Italique : mission temporaire
1 : contrat de
professionnalisation
2 : contrat étudiant
3 : prestataire
4 : intérimaire
5 : contrat d'apprentissage

DCC

1er AVRIL 2008

Marketing Clients
Guillaume RIGOT
6150

(Congé Maternité, Parental)
 Florence TOULEMONDE

Clients fidèles
 crédiphiles
 Nadia KOUILLA
 6091

Nathalie POIRET 2814
 Hélène FASQUEL 6568
 Laurène SION 8097

Clients inactifs
 nouveaux
 Emilie LAGON
 6314

Cathy DELAPORTE 2494
 Patrice DUQUESNE 6177
 Annick KELLER 6427

Clients comptants
 perte de vitesse
 Guillaume KERMAREC
 8635

Perrine DEREGNAUCOURT 6425
 Sarah DELLI GATTI 6517
 Virginie HENNINOT 6178
 Nathalie LAMBRE 6346

Internet, projet et management
 de la relation client
 Virginie FAILLIE
 8461

Fabrication
 Sylvie SAS 6124

Internet, service en ligne
 Jérémie COHEN 2249
 J. Yves COLPIN 8547
 Vincent MERLIN 6026



Questionnaire de l'enquête



Questionnaire

Dans le but de répondre au mieux à vos besoins en matière d'information, nous vous remercions de bien vouloir compléter le questionnaire suivant et de nous le renvoyer par mail (Vous pouvez aussi l'imprimer et nous le rendre en version papier). Celui-ci n'est composé que de quelques questions, vous prendra peu de temps, mais nous sera à tous très utile !!

Merci d'avance !

La Veille Concurrence.

I – Vous et Votre métier

1. *Quel est votre rôle au sein de la DCC/DCP ?(en quelques lignes)*

2. *Pouvez-vous lister rapidement vos principaux projets, vos préoccupations actuelles et à venir ?*

3. Au cours de vos projets, de quels types d'informations avez-vous besoin pour alimenter votre réflexion et permettre l'avancée du projet. A quelles étapes interviennent ces besoins ?

II – Vos pratiques Informationnelles

4. *Quelles sont les sources d'information que vous consultez dans le cadre de votre mission et à quelle fréquence le faites-vous (précisez toutes vos sources, sources internes : études de la Veille, collaborateurs,... et sources externes : sites Internet, presse spécialisée, etc.) ?*

III – Vos usages autour des produits de veille existants

5. Evaluation des produits de veille.

Pour nous aider à améliorer nos documents, votre avis est primordial !

Vos critiques, positives comme négatives, sont les bienvenues aussi bien sur le fonds, le contenu, que sur la forme.

Que pensez-vous de chacun d'entre eux, les lisez-vous ? Y trouver de l'intérêt ? Quelles parties vous sont (in)utiles ?,...

Pour vous aider à évaluer chacun de nos documents, vous pouvez vous servir de l'échelle ci-dessous :

- 1 = Très satisfaisant
- 2 = Satisfaisant
- 3 = Passable
- 4 = Non Satisfaisant
- 5 = Je ne le reçois pas

N'oubliez aucun de nos documents !

L'œil



Le Monito



Le Tableau de bord des investissements plurimédia



Les Alertes

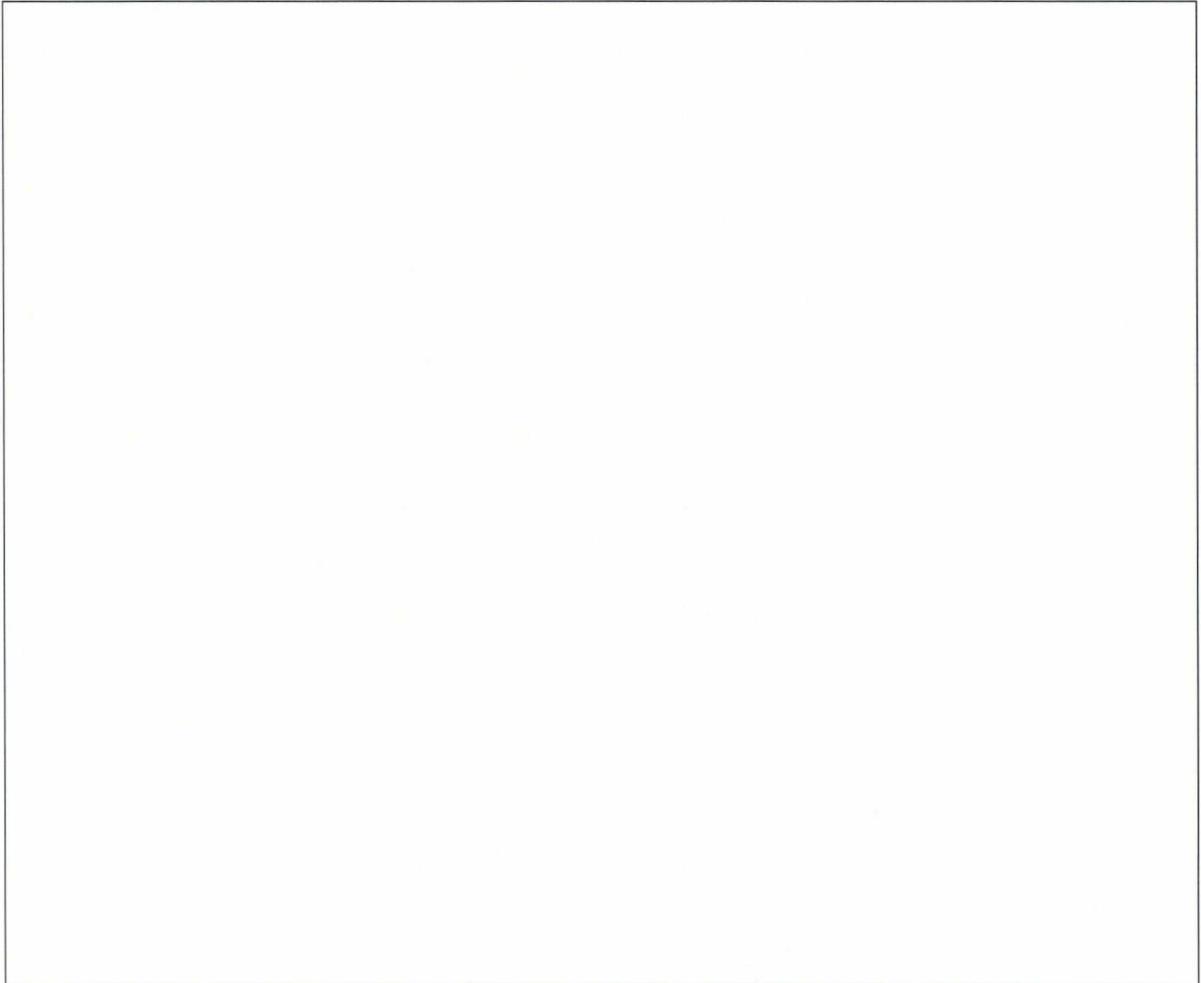


N'hésitez pas à nous donner votre avis !



6. *Quelles mesures, quelles actions, quels nouveaux documents, pourrait envisager la veille pour vous aider dans votre travail ?*

Toutes les suggestions sont les bienvenues !

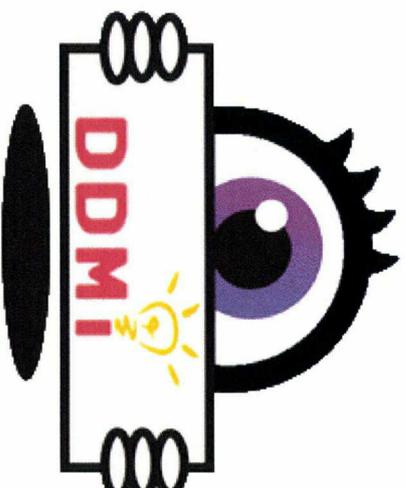


Merci !

Support de
présentation du blog
e-Veille en réunions
de service

Présentation du blog de la Veille Concurrence.

e-Veille, votre nouvel outil d'information.



DDMI

Direction du Développement,
de la Marque et de l'Innovation

Domaine Veille Concurrence / L.Cocilovo, AS.Prevost & J.Carlier



La vocation de e-Veille.

La vocation première du Blog de la Veille ?

➤ être un outil d'information, support des productions du Domaine Veille Concurrency.

e-Veille a pour but de regrouper tous les documents de travail et supports d'information concernant la concurrence.

Ces documents seront désormais accessibles à partir d'un point d'accès unique : <https://blog-veille.fr>.

Conçu comme un portail d'information plus que comme un blog, il constitue un support d'information dynamique suivant, au jour le jour, les actualités des concurrents directs et indirects de Cofidis.





Son contenu (1)

Que retrouve-t-on sur le blog de la veille ?

Vous retrouverez sur le blog **tous les documents produits par la veille**, documents de travail ou de culture générale, et que vous connaissez bien :

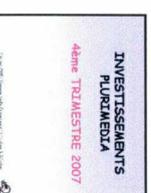
- L'oeil (parution mensuelle),



- L'actu des concurrents (Monito, parution mensuelle),



- Les investissements plurimédia (parution trimestrielle),



- Les alertes (au fil de l'actualité).



➤ [Le blog de la veille pour la centralisation des ressources !](#)





Son contenu (2)

Que retrouve-t-on sur le blog de la veille ?

Mais aussi désormais...

- La veille tarifaire revue et améliorée,

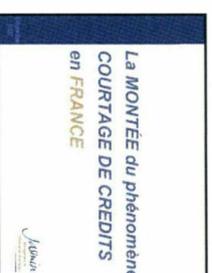


- Toutes les créas pub des concurrents qui ne faisaient pas toujours l'objet d'une alerte jusqu'à présent,



- Les tableaux Smiley (destinés aux conseillers),

- Et toutes les études de la Veille Concurrence susceptibles de vous intéresser ! (études internes produites par le domaines et études externes achetées).



➤ [Le blog de la veille pour la centralisation des ressources !](#)





Son contenu (3)

Que retrouve-t-on sur le blog de la veille ?

Un menu classique comportant toutes les rubriques du blog est également disponible.





La recherche sur e-Veille (1)

Comment trouver le document dont j'ai besoin ?

Deux modes de recherche sont à votre disposition pour trouver les documents qu'il vous faut :

- La recherche par tags

Chaque document est indexé selon un certain nombre de mots-clés qui reflètent le contenu de l'article. Le nuage de tags présent sur la Home Page affiche ces tags et en fait varier la taille en fonction du nombre de fois où il a servi à indexer les documents.



➤ 2 avantages :

- la taille d'affichage du tag vous permet de percevoir, d'un coup d'œil, la présence de ce thème dans l'actualité de la concurrence ;
- en cliquant sur ce tag, vous accédez directement aux articles qu'il a indexé.

➤ [Le blog de la veille pour la facilité de recherche !](#)





La recherche sur e-Veille (2)

Comment trouver le document dont j'ai besoin ?

- Le moteur de recherche (full-text)

Le moteur interne du blog recherche dans le texte des articles les mots de votre requête et vous soumet les articles correspondants.

The screenshot shows the 'e-Veille' website interface. At the top right, there is a search bar with the word 'Recherche' inside it, which is circled in red. Below the search bar, there are several navigation links: Accueil, DCP, DCC, DAFP, Marque, Web, and Nous contacter. The main content area features a section titled 'Alertes et créas' with a yellow background and icons of eyes and a hand. Below this, there is a news item dated '23 mai 08' with the headline 'Et une carte comptant/credit, une ... (de plus)!' and a sub-headline 'Adieu produits: Compteur, Répartition, La Veille au quotidien, Les alertes, Ma veille, Navique, Revolving'. A red box highlights the search bar and the 'Recherche' text. At the bottom of the page, there are sections for 'Articles récents' and 'Tags'.

! **Attention**, il ne prend en compte que le texte d'introduction aux articles. Les tags et contenus des documents sont ignorés !

➤ [Le blog de la veille pour la facilité de recherche !](#)





Les petits +

- Un accès personnalisée

Pour un accès direct au cœur de vos préoccupation quotidiennes, les informations ont été réparties par centre d'intérêt : DCC/DCCP/D4EPP/...

Pour autant, de nombreuses informations pertinentes ne seront pas classées dans votre rubrique car elles ne concernent pas directement vos thèmes de travail, n'hésitez pas à toujours être attentifs au fil d'actualités présent sur la Home Page !

At la time

La veille au quotidien

- Créas (16)
- Les Alertes (39)
- Un mois en conubie (1)
- Un mois en fidélisation (1)
- Zoom sur les partenariats (1)

Un oeil sur le marche

- Barèmes et produits (4)
- Investissements pub (1)
- L'oeil de Confid (4)
- La presse en parle (0)
- Stats et chiffres clés (0)

Etudes de la veille

- Etudes externes (12)
- Etudes internes (2)
- Sources (0)

Produits

- Amortissable (30)
- Autres produits (29)
- Revolving (28)

Accueil DCC DCCP D4EP Marque Web **Je suis contacter**

Alertes et créas

23 juil 08

Et une carte compta/credit, une ... (de plus)!

Autres produits, Conquête, Fidélisation, La Veille au quotidien, Les Alertes, Ma veille, Marque, Revolving

Aucun commentaire

Mediatis propose dorénavant sa carte bancaire compta/credit

Mez dépenses

Avec ma MasterCard médias eco, je peux profiter gratuitement de l'argent dans les distributeurs automatiques!

Demo en 1 min

Recherche

DDMI

Articles récents

- Et une carte compta/credit, une ... (de plus)!
- Ge Money bank lance un nouveau site
- Disponis filme vos vacances Cetelem remet ses cartes sur le tapis
- Après le GPS, le camscope chez Complicio

Archives

Choisir un mois

Tags

thepay solution de paiement prêt auto spot tv sportifs taux promo Revolving e-commerce gas **Carte** credit mutuel report **sofinco** complicio credit agricole cadeau camscope

Vous pouvez également surveiller d'un coup d'œil les derniers articles.

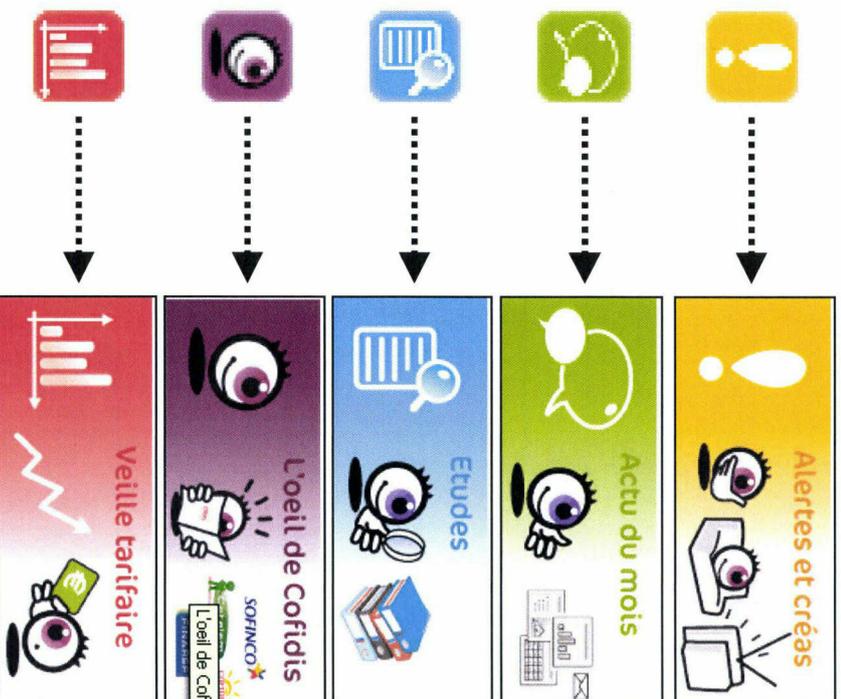




Les petits +

- De petites icônes vous servent de repère !

La majorité des articles sont associés à un petit pictogramme en fonction de leur nature (alerte, étude,...). Ces icônes vous aideront à vous repérer dans les résultats de votre recherche !





Merci !

[A bientôt sur https://blog-veille.fr !](https://blog-veille.fr/)

