



**HAL**  
open science

## Collecte et circulation des informations internes et externes : le cas de Lille Métropole

Romain Lemaire

► **To cite this version:**

Romain Lemaire. Collecte et circulation des informations internes et externes : le cas de Lille Métropole. Sciences de l'information et de la communication. 2010. dumas-01556346

**HAL Id: dumas-01556346**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01556346>**

Submitted on 5 Jul 2017

**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.

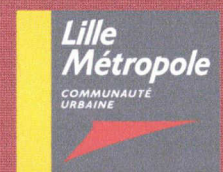
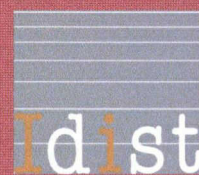
L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2010

# Collecte et circulation des informations internes et externes : le cas de Lille Métropole



Romain Lemaire  
Tuteur universitaire : Ismail Timimi  
Tuteur professionnel : Pierre La Rosa



## Remerciements

Je souhaite remercier Mr Pierre La Rosa ainsi que tout le service Intelligence et stratégie économiques de LMCU pour leur accueil et leurs conseils tout au long de mon stage.

Je remercie Mr Ismail Timimi pour sa disponibilité, son soutien et ses conseils qui m'ont aidé à faire progresser ma réflexion.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes qui m'ont accordé un entretien, Merci notamment à Mr Jérôme Van Oost pour sa disponibilité et son ouverture d'esprit.

Un grand merci à mes collègues et amis du master ICD pour cette année passée ensemble à mes amis et ma famille.

Enfin, un grand merci à Melle Pauline pour son affection et son soutien.

## Table des matières

Remerciements .....	2
Introduction .....	5
I Organisme d'accueil.....	7
1) Lille métropole communauté urbaine (LMCU) .....	7
a) Fonctionnement.....	8
b) Composition .....	9
a) Les missions de Lille métropole .....	11
2) Pole Développement économique .....	14
a) Organigramme .....	14
b) Service d'accueil.....	15
II Missions et déroulement du stage .....	17
1) Cadre de la mission .....	17
a) L'observatoire économique .....	17
b) Les entreprises grands comptes .....	18
c) Missions du stage.....	20
2) Moyen mis en place et déroulement du stage .....	21
a) Cadre normatif.....	21
b) Audit des besoins internes.....	23
c) Benchmark .....	25
d) Sourcing .....	26
e) Mise en place de la veille .....	29
f) Valorisation des résultats.....	33
3) Bilan du stage et retour critique .....	34
a) Résultats.....	34

b) Ouvertures possibles .....	35
III Gestion des connaissances et veille participative.....	37
1) Définitions.....	38
a) La donnée.....	38
b) L'information.....	38
c) La connaissance .....	40
2) Les apports et enjeux de la gestion des connaissances.....	40
a) Les enjeux du travail collaboratif et de la capitalisation.....	40
b) Les freins et les limites.....	41
c) Les facilitateurs .....	43
3) La mise en place d'un projet de Knowledge Management .....	43
a) Analyse, diagnostic et plan fondateur .....	44
b) Projet pilote : former et mesurer.....	46
c) Déploiement .....	46
Conclusion.....	48
Bibliographie .....	49
Annexes.....	50
Annexe 1 : Table des illustrations .....	50
Annexe2 : Plan de compte type .....	51
Annexe3 : Grille d'entretien .....	64
Annexe 4 : Grille d'évaluation de logiciel de veille.....	66
Annexe 5 : Exemple de rapport de veille réalisé pendant le stage.....	79
Annexe 6 : Logiciel de gestion de la relation client (CRM).....	88
Annexe 7 : Proposition de démarche de partage des connaissances.....	89

## Introduction

Les organisations sont de plus en plus consommatrices d'informations. Cette dernière est devenue la matière première de la construction de nombreuses entreprises. Maîtriser son environnement informationnel est un objectif reconnu pour de nombreuses organisations. Veille et Intelligence économique sont des termes connus par de nombreux décideurs qui en comprennent et louent les enjeux.

Cependant l'information qui se trouve au sein de ces entreprises n'est pas encore parfaitement maîtrisée, l'information est répartie entre de nombreux services et il est difficile d'obtenir une vision d'ensemble de l'environnement informationnel d'un service, encore moins de celui d'une entreprise. De plus, des connaissances et savoirs circulent en même temps. La capitalisation est l'exploitation de ces derniers est une tâche ardue qui demande encore de nombreux efforts.

Ce sont ces nouvelles possibilités que le service Intelligence et stratégie économiques de Lille Métropole souhaite mettre à profit en proposant un service de veille au sein du pôle Développement Économique :

Comment mettre en place une veille personnalisée répondant aux besoins de plusieurs services ?

Quelles sont les moyens de mettre en place une communauté d'échange des informations et des connaissances ?

Enfin, comment valoriser au mieux l'information ainsi échangée : son exploitation ne sous-entend pas la mise en œuvre d'un projet de gestion des connaissances ?

Nous nous attacherons dans une première partie à présenter le contexte du stage : l'environnement structurel et humain. Ils composent une notion importante pour le déroulement de ce stage, et il convient donc de revenir sur ces éléments.

Une seconde partie présentera les réponses qui ont été apportées lors de la réalisation de ce stage.

Une troisième et dernière partie abordera les notions de capitalisation et de partage des connaissances en présentant les enjeux du Knowledge Management ainsi que les moyens de sa

réalisation.

## I Organisme d'accueil

### 1) Lille métropole communauté urbaine (LMCU)

Lille Métropole Communauté Urbaine (LMCU) est un Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) qui a été fondé en 1967 par la loi du 31 décembre 1966 instituant les communautés urbaines. Aujourd'hui présidé par Martine Aubry, le Conseil de communauté, instance décisionnelle, est constitué de 170 membres dont 10 premiers vice-présidents, 22 vice-présidents et 14 conseillers délégués.

La Communauté urbaine rassemble 85 communes, ce qui représente 1 091 438 habitants. Quatre communes (Lille, Roubaix, Tourcoing, Villeneuve d'Ascq) concentrent à elles seules 40 % de la population.

Avec un budget de 1 502 millions d'Euros en 2009, Lille Métropole joue désormais un rôle prépondérant sur la scène locale et régionale. Véritable outil politique et technique au service des communes et de leurs habitants, l'établissement public s'est tout d'abord attaché à structurer l'agglomération en organisant les réseaux et les services publics (compétences voirie, aménagement, transports urbains, etc.). Depuis, grâce à ses compétences de plus en plus élargies, Lille Métropole n'a cessé d'agir en faveur du développement de la métropole (compétence économique, recherche).

Le territoire de Lille Métropole est limitrophe avec la Belgique. 17 communes ont une frontière avec la Belgique, ce qui représente 84 km. Tirant parti de cette situation géographique, Lille Métropole s'est engagée dans des dynamiques de coopération avec les territoires voisins : l'Eurométropole Lille Kortrijk Tournai et l'Aire métropolitaine de Lille (partenariat avec les territoires situés au sud comme l'ex-bassin minier).



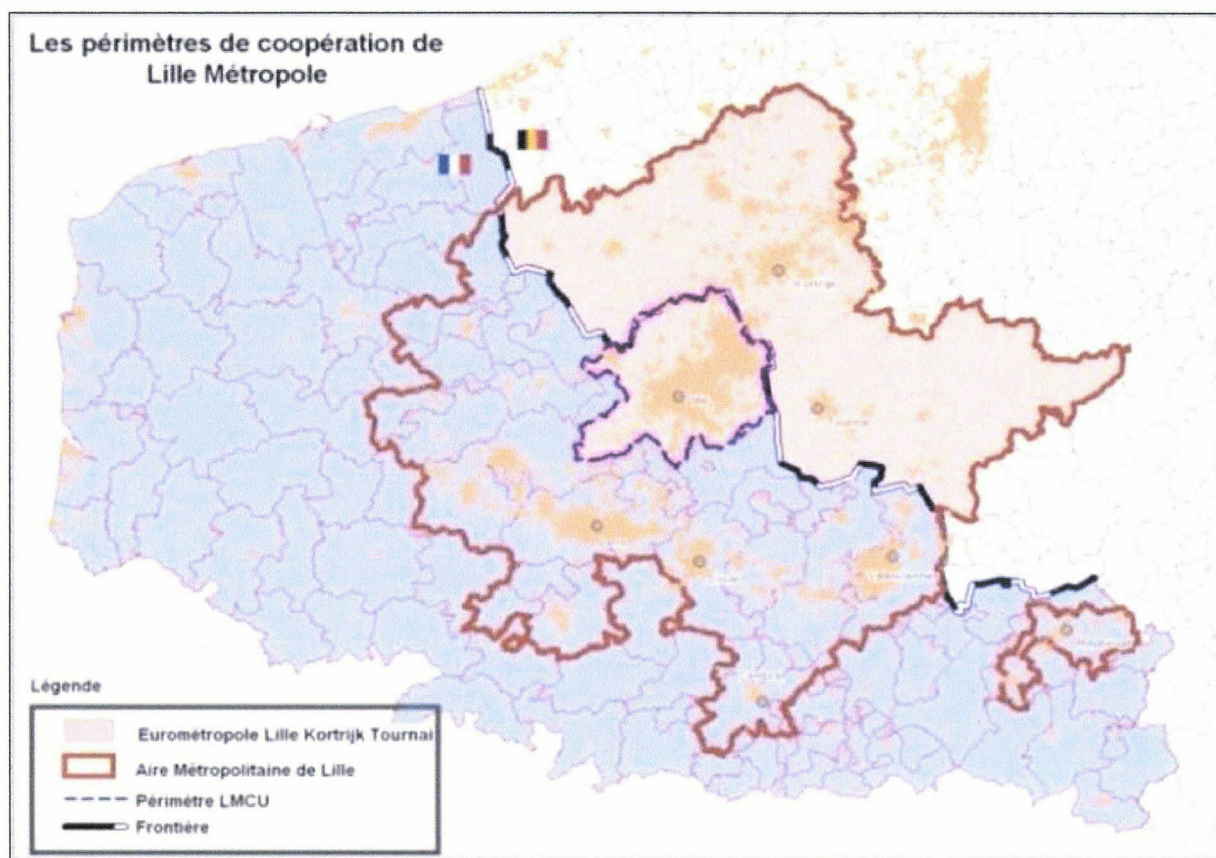


Figure 1: périmètres de coopération de Lille Métropole

### a) Fonctionnement

Le conseil communautaire est composé de 170 membres désignés par des conseils municipaux respectifs au prorata de population.

Martine Aubry assure la présidence de l'intercommunalité avec 10 premiers vice-présidents et 22 vice-présidents.

#### Composition politique :

- Socialiste, radical, citoyen et personnalités (56 élus) : présidé par Alain Cacheux
- Métropole passions communes (41 élus) : présidé par Henri Segard
- Métropole communes unies (29 élus) : présidé par Marc-Philippe Daubresse
- Actions et projets pour la métropole (10 élus) : présidé par Rudy Elegeest
- Communistes, républicains et citoyen (9 élus) : préside par Bernard Debreu

- Les verts (9 élus) : présidé par Slimane Tir
- Mouvement démocrate Eurométropole (9 élus) : présidé par Olivier Henno
- Rassemblement citoyen (7 élus) : présidé par Faustin Aïssi

## b) Composition

L'agglomération représentée par Lille métropole communauté urbaine est à 60% rurale. Elle s'articule autour de plusieurs villes : Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq. La communauté urbaine de Lille est composée de 85 communes dont voici la liste :

Les communes de Lille Métropole Communauté Urbaine			
-Anstaing	-Frelinghien	-Linselles	-Salomé
-Armentières	-Fretin	-Lompret	-Santes
-Baisieux	-Gruson	-Loos	-Seclin
-Beaucamps-Ligny	-Hallennes-lez-Haubourdin	-Lys-lez-Lannoy	-Sequedin
-Bondues	-Halluin	-Marcq-en-Barœul	-Templemars
-Bousbecque	-Hantay	-Marquette-lez-Lille	-Toufflers
-Bouvines	-Haubourdin	-Marquillies	-Tourcoing
-Capinghem	-Hem	-Mons-en-Barœul	-Tressin
-Chérenghem	-Herlies	-Mouvaux	-Vendeville
-Comines	-Houplin-Ancoisne	-Neuville-en-Ferrain	-Verlinghem
-Croix	-Houplines	-Noyelles-lès-Seclin	-Villeneuve-d'Ascq
-Deûlémont	-Illies	-Pérenchies	-Wambrechies
-Don	-La Bassée	-Péronne-en-Mélantois	-Warneton
-Emmerin	-La Chapelle-d'Armentières	-Prémesques	-Wasquehal

-Englos	-La Madeleine	-Quesnoy-sur-Deûle	- Wattignies
-Ennetières-en-Weppes	-Lambersart	-Ronchin	- Wattrelos
-Erquinghem-le-Sec	-Lannoy	-Roncq	- Wavrin
-Erquinghem-Lys	-Leers	-Roubaix	- Wervicq-Sud
-Escobecques	-Lesquin	-Sailly-lez-Lannoy	- Wicres
-Faches-Thumesnil	-Lezennes	-Sainghin-en-Mélantois	-Willems
-Forest-sur-Marque	-Lille	-Sainghin-en-Weppes	
-Fournes-en-Weppes	-Lomme	-Saint-André-lez-Lille	

Figure 2: Communes de Lille Métropole

Lille Métropole Communauté Urbaine est un organisme d'importance. Il s'agit du plus grand rassemblement de communes de France. Elle se positionne en deuxième place derrière la communauté urbaine de Lyon pour la population. De plus, Lille dispose d'une position géographique unique : placée au cœur de l'Europe du Nord-Ouest, Lille est à même de devenir un centre de rencontre idéal entre les différents acteurs du « *triangle doré* » (Bruxelles, Paris, Londres). La communauté urbaine de Lille a donc la possibilité de dépasser ses prérogatives régionales et de développer un rayonnement international.

L'espace géré par la communauté urbaine représente 611 45 km<sup>2</sup>. Afin d'administrer efficacement cet espace urbain, une division des territoires a été effectuée. Chaque territoire dispose d'un service qui le gère exclusivement. Vous trouverez ci-dessous, la carte présentant la répartition des 8 territoires.

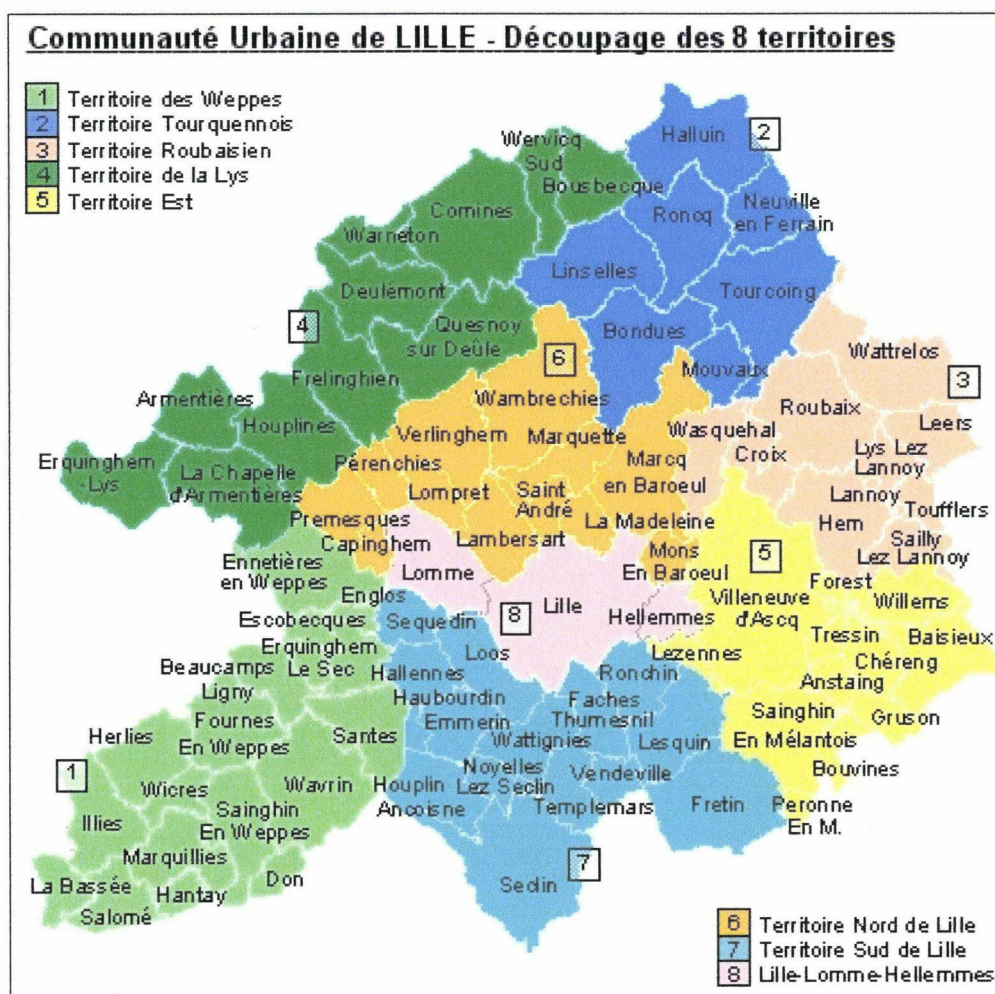


Figure 3: territoires de Lille Métropole

### a) Les missions de Lille métropole

Depuis l'adoption de la loi Chevènement-Voinet de 1999, les compétences des 15 Communautés urbaines, intercommunalités qui comptent plus de 500 000 habitants, ont été revues et étendues. Lille Métropole Communauté urbaine intervient dans les domaines suivants :

- **Transports collectifs urbain** : aménagement et gestion des bus, métro et tramway par l'intermédiaire du syndicat mixte du transport. L'exploitation du réseau a été confié à Transpole.

- **Voirie et signalisation** : Création et entretien de la voie communautaire, aménagement des centre ville et des zones 30.
- **Parcs de stationnement** : Création et entretien de parcs de stationnement.
- **Urbanisme** : schéma directeur de l'aménagement du territoire, plan local d'urbanisme, urbanisme commercial, ville renouvelée.
- **Eau et assainissement** : traitement des eaux usées, stockage des eaux pluviales, production et distribution d'eau potable.
- **Résidus urbains** : collecte, traitement et valorisation des résidus urbains.
- **Foncier** : constitution de réserves dédiées notamment à l'habitat et au développement économique.
- **Zones d'aménagement concerté, dont zones d'activités économiques** : création et réalisation.
- **Développement économique** : soutien aux pôles de compétitivités, aux filières d'excellence.
- **Marché d'intérêt national de Lomme**.
- **Équipement et réseau d'équipements sportifs et culturels d'intérêt communautaire** : stadium Lille métropole, patinoire Serge Charles, musée d'art moderne.
- **Soutien et promotion de grands événements** : Meeting d'athlétisme Lille Métropole, Route du Louvre
- **Patrimoine naturel et paysager** : création et gestion par le biais de l'Espace naturel Lille Métropole.
- **Habitat** : Programme local d'habitat, Office Lille Métropole Habitat, résorption de l'habitat insalubre ;
- **Aires d'accueil des gens du voyage** : aménagement et gestion ;
- **Crématoriums** : Création et entretien

La notion de développement économique est centrale dans le cadre de ce stage, c'est pourquoi nous allons revenir plus précisément sur les missions et objectifs de Lille Métropole Communauté Urbaine dans ce domaine.

Cette politique de développement économique s'articule autour de trois grands axes :

- **Développement du foncier économique** : La métropole lilloise a su attirer de nombreuses entreprises prestigieuses (Auchan, Bonduelle, Boulanger, Décathlon...). Dans l'optique

d'appâter d'autres entreprises, Lille Métropole Communauté Urbaine souhaite proposer une offre foncière de qualité en aménageant une gamme élargie de site d'accueil destinés aux entreprises : parcs d'activité, zones d'activité dédiées a une thématique...

- **Accompagnement des filières d'excellence** : La stratégie de Lille Métropole Communauté Urbaine dans ce domaine est de fédérer les acteurs d'une même filière autour d'un projet commun. Pour appuyer cette démarche, les activités économiques ont été regroupées en 6 filières :
  - Textile
  - Biologie, santé
  - Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
  - Image culture média
  - Innovation
  - Vente à distance (PICOM)
- **Développement équilibré des territoires** : La communauté urbaine de Lille souhaite développer équitablement l'ensemble de ses 8 territoires. Pour répondre à cette problématique, Lille Métropole a fait le choix d'adapter son action économique aux spécificités de chacun d'entre eux et a développé une nouvelle génération de parcs tertiaires (pôles d'excellence) aménagés pour satisfaire les attentes des entreprises issues de filières d'activités identifiées.
  - **Euralille** : Pole d'excellence tertiaire
  - **Eurasanté** : Pole de développement en nutrition-biologie
  - **Haute borne** : Pole de recherche tourné vers les hautes technologies
  - **L'Union** : Pole d'excellence du textile et de l'image
  - **Euratechnologies** : Pole d'excellence en Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Ce panorama des missions de Lille Métropole démontre que cet organisme intervient à tout moment de la vie de cette communauté de communes. Lille Métropole Communauté Urbaine est un organe indispensable à son bon fonctionnement. Elle est comparable aux poumons qui insufflent l'oxygène dans toutes les parties du corps.

## 2) Pole Développement économique

### a) Organigramme

Mon stage se déroule à l'intérieur du pôle développement économique. La mission primaire de ce pôle est de développer et de favoriser l'activité économique au sein de la communauté urbaine de Lille. Nous voyons bien que sa fonction première est de répondre aux axes de développement économiques mis en avant par la Communauté Urbaine de Lille.

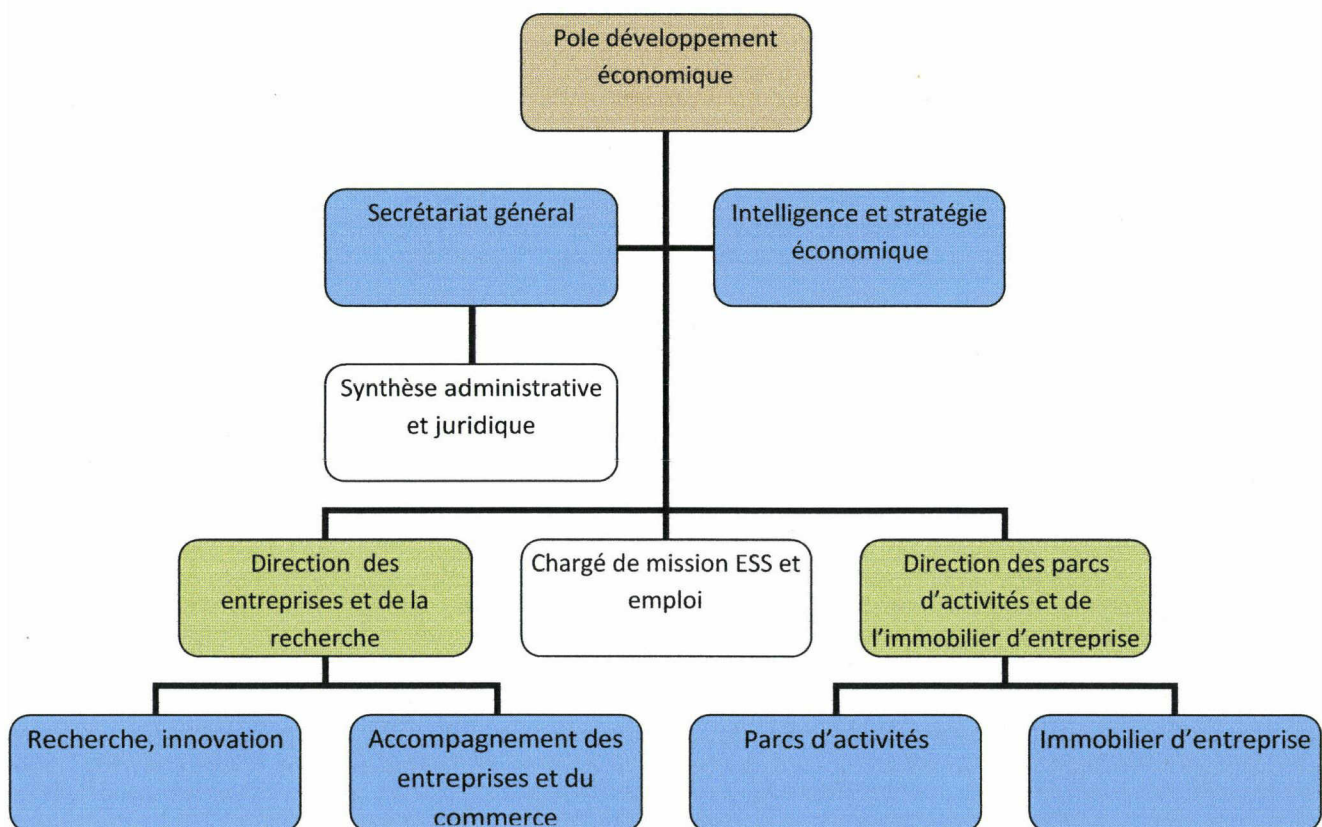


Figure 4: organigramme du pôle développement économique

Nous allons maintenant faire un tour d'horizon des services avec lesquels j'ai été en contact pendant le déroulement de ce stage. En effet, chaque service correspond à un axe de

développement économique particulier et chaque service a donc des besoins en information particuliers.

- **Recherche, innovation** : Ce service est en charge du suivi et de l'animation des filières économiques métropolitaines. Cette mission passe par la promotion et la valorisation de la recherche scientifique ainsi que l'aide aux entreprises innovantes.
- **Accompagnement des entreprises et du commerce** : Ce service est chargé de l'accompagnement des projets d'entreprise, de l'animation du tissu économique et des réseaux d'acteurs. L'accent est posé sur le commerce « traditionnel ».
- **Parcs d'activité** : Ce service a la charge de la planification de la production foncière pour les entreprises. La mission primaire de ce service est d'anticiper les besoins fonciers des entreprises présentes sur Lille Métropole.
- **Immobilier d'entreprise** : Produit les biens foncier planifiés par le service Parcs d'activité.

## b) Service d'accueil

Je suis rattaché au pôle Développement Économique qui est composé de deux directions, elles-mêmes composées de deux services chacune. En plus de ces directions, deux services sont rattachés directement au pôle :

- -Le Service Intelligence et Stratégie Économiques qui a un rôle transversal par rapport à la direction. Ses trois principales missions sont l'observation, la communication et la prospective.
- Le secrétariat général qui a pour mission de gérer les aspects financiers et juridiques des dossiers traités par le pôle.

Le cadre de ce stage est donc le service *Intelligence et stratégies économiques* ». Cet organe, transversal par nature, est en relation avec tous les services du pôle développement économique. Ses missions sont très vastes, elles couvrent des domaines tels que la communication, le benchmarking, la prospective, la planification, l'observation et l'évaluation.



Une des missions de ce service concerne tout particulièrement ma formation de veilleur. En effet l'observation de l'activité économique est une notion commune à l'intelligence économique et à la veille. Ma démarche s'implique dans cette mission. Il s'agit de mettre en place une observation méthodique d'acteurs économiques du tissu métropolitain. Automatiser une partie du processus d'observation permettrait au service de se concentrer davantage sur ses autres missions.

## II Missions et déroulement du stage

### 1) Cadre de la mission

Cette partie a pour objectif de présenter le contexte du déroulement de ce stage. Il s'agit ici d'exposer des thèmes internes au service Intelligence et stratégies économiques. En effet, ce service réalisait une surveillance ponctuelle de certaines entreprises. Il convient donc de présenter ces démarches précédant le stage.

#### a) L'observatoire économique

Une des missions du service Intelligence et stratégie économique est de fournir une visibilité des activités économiques accompagnées par la communauté urbaine de Lille. Pour répondre à cet objectif, des « plans de comptes »<sup>1</sup> sont réalisés à la demande des agents territoriaux de Lille Métropole.

Ces documents ont pour but de fournir une visibilité complète de l'entreprise présente sur le territoire métropolitain. Voici les grands thèmes qui sont abordés par ces plans de compte :

- **Présentation générale du groupe** : Cette partie présente de manière brève l'entreprise et son domaine d'activité. Quelques chiffres clés sont apportés afin de mieux appréhender la société.
- **Fiche d'identité** : Dans cette partie, plusieurs types d'informations sont regroupés :
  - Caractéristiques (SIRET, forme juridique, capital social, forme juridique, effectifs...)
  - Direction
  - Établissements secondaire (Hors LMCU, sur LMCU)

---

<sup>1</sup> Un exemple de plan de compte est disponible dans les annexes

- Résultats financiers (chiffres d'affaire, résultats net, liens financiers, situation financière)
- **Activité** : Cette partie retransmet le domaine d'expertise de l'entreprise. On y trouve des informations telles que le domaine d'expertise de l'entreprise ainsi que les marques possédées par la société surveillée.
- **Revue de presse** : Cette partie retrace l'actualité de l'entreprise surveillée à travers des articles de presse généraliste et spécialisée.
- **Rapports avec Lille Métropole Communauté Urbaine** : Cette partie retrace les échanges et les aides apportées par la communauté urbaine de Lille.

Nous voyons donc bien qu'il existe des pratiques de veille au sein du pôle développement économique. Cependant, il ne s'agit pas de veille organisée ou automatisée. Il s'agit surtout d'études ponctuelles réalisées à un instant T. Il n'y a donc aucune surveillance continue de l'environnement informationnel de ces entreprises. La veille est réalisée manuellement, ce qui demande beaucoup de temps aux agents communautaires.

## b) Les entreprises grands comptes

Lille Métropole Communauté Urbaine comprends de nombreuses ramifications politiques. En effet, elle est administrée par Martine Aubry et de nombreux élus sont intégrés dans cet établissement public de coopération intercommunale. Les objectifs fixés pour les services de cet établissement dépendent donc souvent de choix politiques.

La Communauté Urbaine de Lille a su attirer de nombreuses grandes entreprises sur son territoire. Ces sociétés sont de véritables moteurs pour l'activité économique du territoire géré par Lille Métropole, elles dynamisent le tissu économique en générant de nombreux emplois et profits. Il est donc primordial de fournir à ces entreprises un environnement aussi favorable que possible afin

de les fidéliser. Pour ce faire, il est important de se tenir informé sur ces sociétés afin d'anticiper leurs besoins ainsi que leurs évolutions.

C'est dans cette optique qu'intervient la démarche de veille sur les entreprises « grands comptes ». Ce projet a pour but de fournir au pôle développement économique, une information de qualité sur ces sociétés.

Liste des entreprises grands comptes		
3 Suisses	Ahlstrom Specilaties	Atos (wordline)
Atos Origin	Auchan	Banque Scalbert Dupont
Bayer Schering Pharma S.A.S	Bonduelle	Boulangier
Bouygues Telecom	Cargill (cerestar)	Castorama France
Cegetel (Neuf)	CIE Européenne d'accumulateurs CEAC	CIVAD (La Blanche Porte)
Clinitex Grand Lille	Cofidis	Cogestar
Crédit du Nord	Credit mutuel	Dalle Hygiène
Damart	Dassault Aviation	Decathlon_oxylane
Dounor	DSM Food Specialties France	ECL
EDF GDF	Esterra	Fichaux industrie
Finaref	france telecom	GIE LFB Laboratoire Français Fract Biote
Heineken	Ideal Fibres et Fabrics Comines	Inbev
Intissel	Jean Caby	la poste
La Redoute	La voix du Nord	Lamy lutti

Leroy Merlin France	Lesaffre	LFB lille
Maco Productions	Meubles Demeyere	Movitex
Orange	Penauille	Polyclinique de la Louvière
Polyclinique du Bois	Produits Chimiques Loos Usine Kuhlmann	QUEBECOR (H2D)
SCA Hygiène Products	Scarna	Screg Nord Picardie
Securitas France	SFR	SNCF
Sodemeca	Supermarchés Match	tissavel
Transpac	Transpole	Valnor

Figure 5: liste des entreprises "Grands comptes"

Ces entreprises ont toutes au moins une implantation sur le territoire géré par Lille Métropole Communauté Urbaine.

### c) Missions du stage

L'objectif de ce stage consiste à mettre en place un dispositif de veille sur les entreprises dites « grands comptes ». L'idée est d'améliorer la démarche déjà existante en proposant des solutions permettant d'effectuer une surveillance continue des entreprises mentionnées. Afin de répondre à cet objectif, voici les grandes étapes qui ont été identifiées :

- Audit des besoins informationnels des services du pôle développement économique sur les entreprises grands comptes.
- Benchmark et proposition d'un outil de veille.
- Mise en place de l'outil et surveillance de l'environnement informationnel des entreprises « grands comptes ».
- Capitalisation des informations collectées.

## 2) Moyen mis en place et déroulement du stage

### a) Cadre normatif

La mise en place d'une démarche de veille ne résulte en aucun cas d'une navigation à vue. Veiller demande une rigueur d'esprit et une organisation à toute épreuve. Afin de structurer le travail qui s'est déroulé lors de ce stage, je me suis référé à la norme AFNOR XP X 50-053. Ce document m'a permis d'organiser clairement les différentes étapes de ce stage afin de répondre le plus efficacement possible aux attentes du service Intelligence et stratégie économiques.

Nous allons revenir sur certaines définitions tirées de cette norme qui m'ont aidé à gérer le déroulement de ce stage :

#### **Caractéristiques des prestations de veille<sup>2</sup> :**

Les offres de prestations de veille se différencient les unes des autres par les caractéristiques suivantes :

- La finalité (qui peut être opérationnelle ou stratégique) ;
- Le nombre de destinataires et leur degré d'implication dans le processus de veille ;
- L'étendue des champs où des thèmes à surveiller (nombres de sujets élémentaires, de pays, d'entreprises...);
- La nature et la diversité des sources ou supports mobilisés ;
- La traduction ou non des informations en langue étrangère ;
- Le niveau de valeur ajoutée concernant :
  - L'accès à certaines sources ;

---

<sup>2</sup> Norme AFNOR XP X 50-53

- La profondeur de la recherche ;
  - La sélection ;
  - La qualification de l'information ;
  - L'analyse ;
  - L'organisation des informations ;
  - Les commentaires ;
- Le rythme de mise à disposition des données ;
  - Le critère de seuil ou le degré de réactivité ;
  - La présentations des résultats de la surveillance ;
  - Les modalités de fourniture des résultats ;
  - Les modalités de réajustement ou d'interactivité ;

Cette présentation des différentes caractéristiques des prestations de veille ont été d'une importante utilité. En effet cela nous permis de définir périmètre de la veille qui sera réalisée au sein de Lille métropole Communauté Urbaine.

### **Phases de la veille**

Comme il a été dit plus haut, la veille demande de grandes capacités organisationnelles. Il convient donc de structurer la démarche mise en place lors de ce stage. Pour ce faire, le schéma du processus de veille de la norme AFNOR a servit de cadre structurel durant tout le déroulement de ce stage.

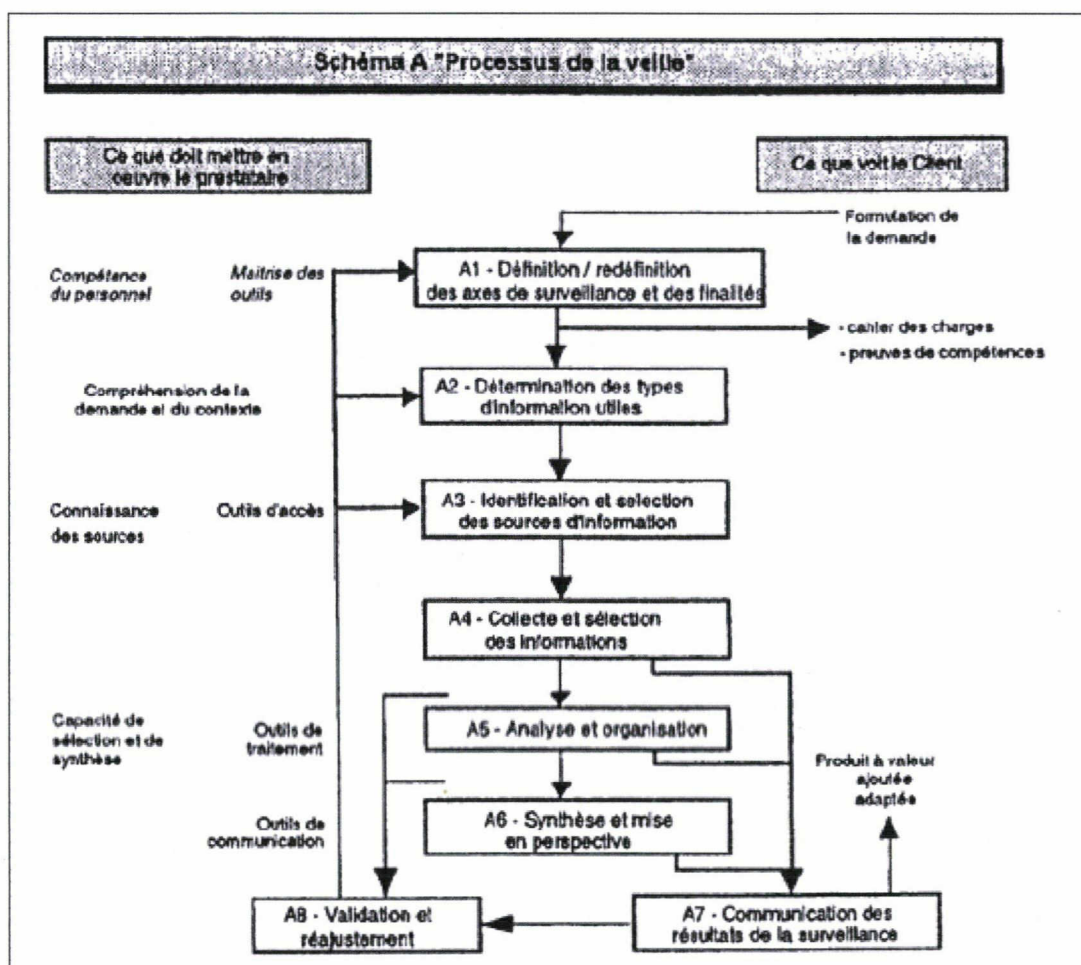


Figure 6: phases de la veille

Ce schéma nous montre bien qu'il ya des étapes à respecter afin de mettre en place un processus de veille et que cette dernière ne se met pas en place sans organisation ni définition précise des actions à mener.

Nous allons maintenant revenir sur chacune des grandes phases de ce stage.

### b) Audit des besoins internes

Un service de veille, visant avant tout la satisfaction du besoin de l'utilisateur, accorde une attention toute particulière à l'analyse et à l'expression de ce besoin. Cette étape est la base de toute démarche de veille. Avant d'entamer la phase de recherche et de collecte, il faut cerner les besoins réels en information des services cibles.



Le pôle développement économique est composé de plusieurs services, ces derniers ont tous des fonctions et des missions différentes. Il est donc normal que le besoin en information diffère d'un service à un autre. Afin d'identifier clairement ces besoins, un représentant de chaque service a été rencontré, ce qui nous a permis de définir le périmètre de la veille « grands comptes ».

Cette phase d'audit a permis d'identifier :

- Les missions de chaque acteur concerné par la veille
- Les besoins informationnels liés à la mission de veille
- Des sources d'informations pouvant être réutilisées
- La façon dont l'information doit être livrée

Afin d'établir les besoins informationnels de chaque service, un questionnaire type a été réalisé et validé par le service Intelligence et stratégie économiques. Ce dernier est consultable dans les annexes.

Les entretiens ont été menés avec les responsables de chaque service du pôle développement économique dont voici la liste :

Service contacté	Agent(s) audité
Recherche-Innovation	-Bénédicte S -Céline H
Accompagnement des entreprises et du commerce	-Henri V -Juliette M
Parcs d'activités	-Guillaume C
Immobilier d'entreprise	-Thierry D

Figure 7: personnes auditées

Voici les résultats de ces entretiens :

- Recherche et innovation : Chargé de missions telles que l'animation des filières économiques et le développement de la recherche et de l'innovation. Ce service est intéressé par toute information concernant les partenariats des entreprises avec les pôles de compétitivité. Une

autre piste de réflexion concerne les efforts fournis par ces entreprises en Recherche et Développement.

- Accompagnement des entreprises et du commerce : Ce service est chargé de l'accompagnement des entreprises pour tout projet ou demande qui pourrait concerner la communauté urbaine de Lille. Régulièrement en contact avec les « grands comptes », ce service demande une vision complète de l'environnement de l'entreprise (Chiffres, actualités, implantation...)
- Parcs d'activité : Chargé de la planification de biens fonciers, ce service repose sur l'anticipation de l'évolution des besoins des entreprises. L'information demandée concerne donc l'évolution de la santé financière ainsi que des informations de conjoncture.
- Immobilier d'entreprise : Ce service n'est pas en contact avec les entreprises dites « grands comptes », il n'est donc pas concerné par cette démarche de veille

Le bilan de ces entretiens a permis de dresser les grandes thématiques sur lesquelles portera cette surveillance:

- Activité (domaines d'intervention, présentation...)
- Structurelle (organisation, établissements, forme juridique...)
- Financière (évolution chiffre d'affaire, résultat net...)
- Actualité (presse, communiqués de presse...)
- Technologique (brevets, marques...)
- Conjoncture (conjoncture du secteur économique)

### c) Benchmark

Le service Intelligence et stratégie économique n'effectuait pas encore de veille automatisée lors de mon arrivée au sein de cet établissement. Il convenait donc de proposer des solutions logicielles permettant de réaliser la veille de manière « professionnelle ». Afin de répondre à cette demande, il a fallu définir les fonctionnalités nécessaires à la réalisation de la mission :

- Aspiration de sites web

- Organisation de la veille en cluster
- Surveillance d'une partie d'un site
- Alertes sur mots clés
- Enregistrement de macros (identification, formulaires)
- Alertes mail
- Exports de données en format HTML/XML

Deux solutions se sont alors proposées : Kb crawl et Website watcher répondent tous deux à ces critères et sont des logiciels que j'ai déjà pu aborder lors de ma formation. Il existe de nombreuses autres solutions (AMI software, Digimind...) mais elles sont destinées à des organismes très importants comportant des équipes entières de veilleurs. Les fonctionnalités apportées ne seraient pas utiles au service Intelligence et stratégie économiques et ne justifieraient pas leur coût élevé.

Le logiciel qui à été retenu est KB crawl, bien que son coût soit supérieur à celui de Website watcher, de nombreux atouts jouent en sa faveur :

- Interface et ergonomie plus abouties, ce qui permet d'accélérer le travail du veilleur ainsi que la prise en main de l'outil.
- Modules de recherche plus performants.
- Articulation possible avec des logiciels de CRM grâce à l'export des résultats en format XML ou RSS
- Formations et aide à la mise en place de la veille
- Maintenance et hotline

Les grilles d'évaluation des logiciels sont disponibles dans les annexes.

#### **d) Sourcing**

Une fois que les besoins informationnels ont été clairement identifiés, il convient de définir les sources qui vont être collectées. Avant de décider de surveiller une source ou non. Il convient de se poser quelques questions :

- Qui est l'auteur de cette source ?
- Est-elle fiable ?

- L'information est-elle actualisée régulièrement ?

Ces questions sont primordiales, elles évitent de collecter de l'information obsolète ou erronée. Il ne faut pas négliger l'importance de l'actualisation d'une page web, en effet surveiller une page qui ne se met jamais à jour n'a aucun intérêt car elle ne rapportera aucune nouvelle information.

Le tableau ci-dessous présente les sources qui ont été utilisées lors de la réalisation de la veille. Les sites surveillés sont organisés en fonction des axes de recherche qui ont été identifiés lors de la phase d'expression des besoins.

Si dessous se trouve un tableau comprenant les informations utilisées lors de la veille « grands comptes ».

Type d'information	Sources	Données
Activité	Site de l'entreprise	Domaine d'activité, chiffre clés, historique...
	Wikipedia	Certaines entreprises ont des pages qui proposent un historique intéressant
Structurelle	Score 3	Information légales (dirigeants, siège social, établissements secondaires, signalétique...). Le service est gratuit.
	Societe.com	Information légales (dirigeants, siège social, établissements secondaires, signalétique...). Le service est gratuit.
	Eudonet	Possibilité de récupérer des données récoltées sur Hyperbil
	Hyperbil	Base de données financières payante (peu utilisée)
Financière	Score3	Consultation de données financières sur plusieurs années (Chiffre d'affaire, résultat net, capitaux propres, dettes...). Le service est gratuit
	Societe.com	Consultation de données financières sur plusieurs années (Chiffre d'affaire, résultat net, capitaux propres, dettes...). Le service est gratuit
	Eudonet	Possibilité de récupérer des données récoltées sur Hyperbil

	Hyperbill	Base de données financières payante (peu utilisée)
Actualité	Panorama de presse réalisé par le service documentation	Indexe différents types de presse : administrative et quotidienne
	Google actualités	Offre une compilation d'articles publiés par un grand nombre de sources d'actualités francophones
	Usine nouvelle	Actualité économique et industrielle par secteur
Technologique	INPI (Institut National de la Propriété Industrielle)	Permet de consulter les brevets ainsi que les marques déposés par les entreprises
	OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Industrielle)	Permet de consulter les brevets ainsi que les marques déposés par les entreprises
	Sites des pôles de compétitivité	Partenariats avec les entreprises grands comptes
Conjoncture	INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques)	Notes de conjoncture, statistiques par territoires, base SIRENE
	Usine nouvelle	Note de conjoncture par secteur industriel
	Fédération d'industries	Rapports et chiffres clés sur un secteur précis

Figure 8: sources utilisées

### e) Mise en place de la veille

La veille est donc réalisée à l'aide de KB crawl, nous allons maintenant voir de quelle manière nous avons organisé ce dispositif de veille.

La première étape est d'organiser les entreprises qui vont être surveillées. Pour ce faire un dossier « mère » a été créé contenant toutes les entreprises concernées par la veille « grands comptes ».

Ensuite, les sites préalablement définis ont été programmés pour chaque entreprise afin qu'une collecte soit automatiquement réalisée.

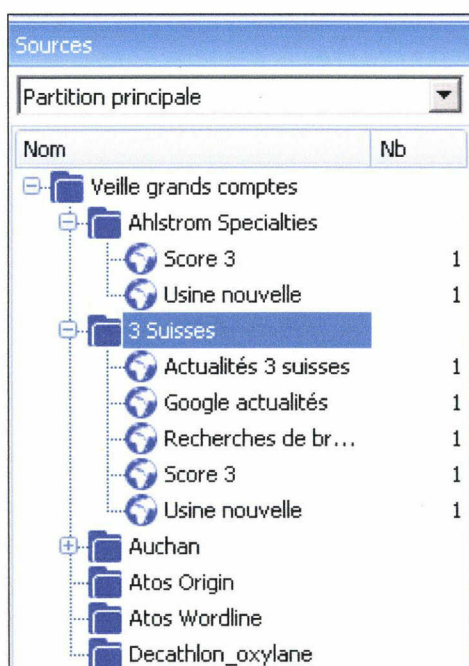


Figure 9: organisation des sources

Il convient ensuite de définir les motifs d'alerte. Cette fonction de KB crawl va envoyer un mail au veilleur dès qu'un critère sélectionné est validé. Pour la réalisation de cette mission, j'ai décidé de choisir le critère « Apparition d'un document ». Définir des mots clés est trop restrictif et cela risquerait de nous faire passer à coté d'information capitale.

Certains sites comme score3 réactualisent leurs bases de données, et modifient les informations présentes sur leurs sites. Pour ces sources, le critère modification est plus approprié car il permet d'être alerté dès que les informations présentent sur ces sites sont mises à jour.



Figure 10; définition des motifs d'alerte

Certaines sources n'ont pas été surveillées dans leur intégrité. Prenons l'exemple du site Usine nouvelle, qui est un site d'actualités économique par secteur. Ce site dispose d'un onglet livrant des informations de dernière minute. Cet onglet est réactualisé plusieurs fois par jour. L'utilisation module « scrapper » a permis d'ignorer cette partie du site surveiller et ainsi de limiter l'apparition d'information inutile.

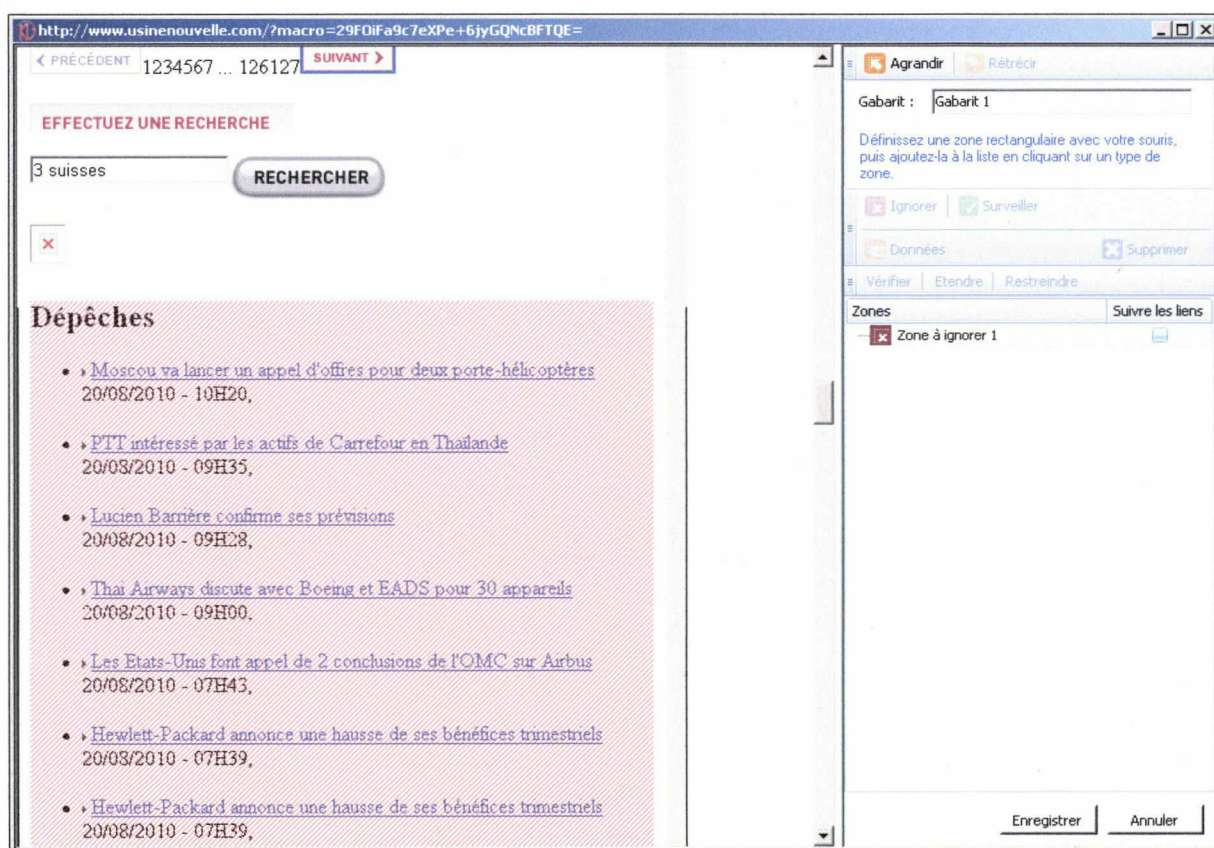


Figure 11: utilisation du module "scrapper"



L'étape suivante est la planification de la collecte d'information. En effet, la veille n'est d'aucune utilité si les sources ne sont pas « crawlées » régulièrement. La surveillance a été programmée pour que chaque site enregistré soit analysé quotidiennement. Cela permet d'être averti de toute modification le plus rapidement possible.

**Planification**    **Actualités 3 suisses**

Pas de surveillance  
 Surveillance quotidienne, dans la plage horaire définie pour le dossier  
 Surveillance personnalisée

La stratégie par défaut de KB Crawl consiste à crawler chaque source une fois par jour.  
 Utilisez la surveillance personnalisée pour choisir les horaires de crawl ou en augmenter la fréquence.  
 Cliquez la réglette en maintenant la touche Ctrl enfoncée pour sélectionner plusieurs horaires.

Lundi     Mardi     Mercredi     Jeudi     Vendredi     Samedi     Dimanche

00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

Fréquence de surveillance >>                      Tout effacer

Figure 12: périodicité de la collecte

Le paramétrage de toutes ces fonctionnalités a permis de mettre en place une surveillance continue de l'environnement informationnel des entreprises dites « Grands comptes ». La collecte automatique est assurée. Il reste encore à définir la manière dont l'information ainsi collectée sera diffusée.

## f) Valorisation des résultats

Une réflexion a été menée sur le problème de la capitalisation de l'information, en effet, un service de veille est inutile si ses résultats ne circulent pas. Il est donc nécessaire de diffuser l'information.

Plusieurs solutions ont été envisagées :

La première solution envisagée consistait en une diffusion de type *push* de l'information. A chaque fois qu'une information susceptible d'intéresser un service serait collectée, elle serait directement envoyée aux agents concernés. Cette solution, très simple à mettre en place, pose cependant de nombreux problèmes. En effet il y a un grand risque de générer une surcharge de l'information. Les agents risquent de progressivement ignorer les alertes ainsi envoyées. De plus, l'information collectée est disséminé au sein de plusieurs services, ce qui empêche d'avoir une vision globale des entreprises surveillées.

Lille Métropole Communauté Urbaine dispose de serveurs sur lesquels sont stockées des informations. Au sein de ces serveurs se trouve un fichier « Entreprises grands comptes » sur lequel se trouve toutes informations internes à la communauté les concernant. Il serait possible d'alimenter ce fichier avec les rapports de veille réalisés lors de ce stage. Ainsi l'information serait consultable par n'importe qui à l'intérieur de Lille Métropole Communauté Urbaine. Cependant, cette solution pose elle aussi quelques problèmes. L'information ainsi déposée serait peu ou pas structurée. De plus, l'accès à cette information n'est pas des plus aisé, la consultation des rapports de veille risque alors d'être anecdotique.

Le service Intelligence et stratégie économiques a récemment mis en place un logiciel de CRM (Gestion de la relation client). Fonctionnant à partir de bases de données en SGML, ce logiciel, Eudonet, permet de créer des fiches sur des entités et de les partager avec le reste du pôle

développement économique. Accessible à tous les agents, ces derniers peuvent enrichir a base de données ainsi constituée. En intégrant les rapports de veille dans Eudonet, l'information est alors, capitalisée, structurée et accessible à tous.

C'est cette dernière solution qui a été retenue par le service Intelligence et stratégie économique. Un formulaire répondant aux besoins de la veille à été élaboré permettant de capitaliser de manière efficace l'information collectée par le logiciel KB crawl. Ainsi il est possible de constituer une véritable base de connaissances sur les entreprises « grands comptes ».

### 3) Bilan du stage et retour critique

Cette partie a pour but de porter un regard critique sur le déroulement de ce stage au sein de Lille Métropole Communauté Urbaine. Pour ce faire nous allons revenir sur les résultats apportés par cette démarche, puis nous reviendrons sur chacune des phases du stage avec un regard critique, enfin nous proposeront quelques ouvertures au déroulement de ce stage.

#### a) Résultats

La réalisation de la veille « grands comptes a été une tâche de longue haleine. Le déroulement de certaines phases ne s'est pas toujours déroulé selon le planning initial. Un retour général va être apporté sur la réalisation des objectifs de ce stage.

Le déroulement de la phase d'audit a pris plus de temps que prévu. Bien que l'élaboration du questionnaire n'aie pas été trop gourmand en temps, du fait de l'emploi du temps des agents communautaires, les entretiens ont été très espacés dans le temps. Ce qui a retardé la mise en place de la démarche de veille.

Néanmoins, les objectifs de cette phase ont été respectés et il a été possible de définir précisément le besoin informationnel des services du pole développement économique sur les entreprises grands comptes

L'étape de benchmark des solutions de veille s'est déroulée sans difficulté, il a été possible de proposer plusieurs solutions logicielles. De plus des accords avec des éditeurs de logiciels ont été obtenus afin d'obtenir une version d'évaluation de ces logiciels.

La réalisation de la veille est l'étape qui a le plus souffert de complications. En effet le premier logiciel identifié ne fonctionnait pas sur l'ordinateur fourni par la Communauté Urbaine et la version d'évaluation promise par l'éditeur de logiciel n'est arrivée que tardivement. Cependant, il a été possible de mettre en place l'ossature de la démarche de veille, ce qui répond partiellement aux objectifs avancés par le service Intelligence et stratégie économiques.

Une réflexion sur les problématiques de la capitalisation de l'information a été menée, proposant plusieurs solutions afin de valoriser l'information de veille.

Bien qu'elles auraient méritées d'être approfondies, les actions menées lors du déroulement de ce stage répondent aux objectifs posés par le service Intelligence et stratégie économiques. Une base a été posée, permettant le développement futur d'un système de veille.

## **b) Ouvertures possibles**

Internet a ouvert des possibilités incroyables en matière de recherche d'information, quand on sait où chercher, il est possible de retrouver pratiquement n'importe quel type d'information. Il est donc très facile de se tenir informé sur une entreprise. Par le fait de cette accessibilité, cette information n'apporte pas d'avantage concurrentiel, n'importe qui est capable de la consulter.

Lille Métropole Communauté Urbaine est dans une position très intéressante vis-à-vis des entreprises, ces dernières la contactent régulièrement pour des questions de financement, de voirie, d'assainissement, de foncier... Une telle relation génère des connaissances qui ne sont peu ou pas exploitées au sein de Lille Métropole.

Reprenons le cadre de la norme AFNOR XP X 50-053, qui définit précisément les 3 types d'information :

- **Information blanche** : qui est l'information aisément et licitement accessible.
- **Information grise** : qui est l'information licitement accessible mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès.
- **Information noire** : qui est une information à diffusion restreinte et dont l'accès et l'usage sont explicitement protégés.

Les agents communautaires sont fréquemment en contact avec les entreprises présentes sur le territoire communautaire. Chaque contact génère une connaissance qui ne circule pas entre les différents services. Cette connaissance orale pourrait être exploitée afin de valoriser notre connaissance de ces entreprises. Il s'agit ici clairement d'information grise ou noire qui représente une donnée exclusive sur une société.

L'information concernant une entreprise peut entrer par de nombreux services de la communauté urbaine : voirie, assainissement, immobilier, transports... L'information sur les entreprises est morcelée à travers les services.

Prenons l'exemple de la société Atos Origin qui s'est implanté dans la zone industrielle de Séclin, l'embauche de 1500 personnes dans cette zone a généré une forte demande en transports publics. Au sein de la communauté se trouve sûrement une information concernant cette demande.

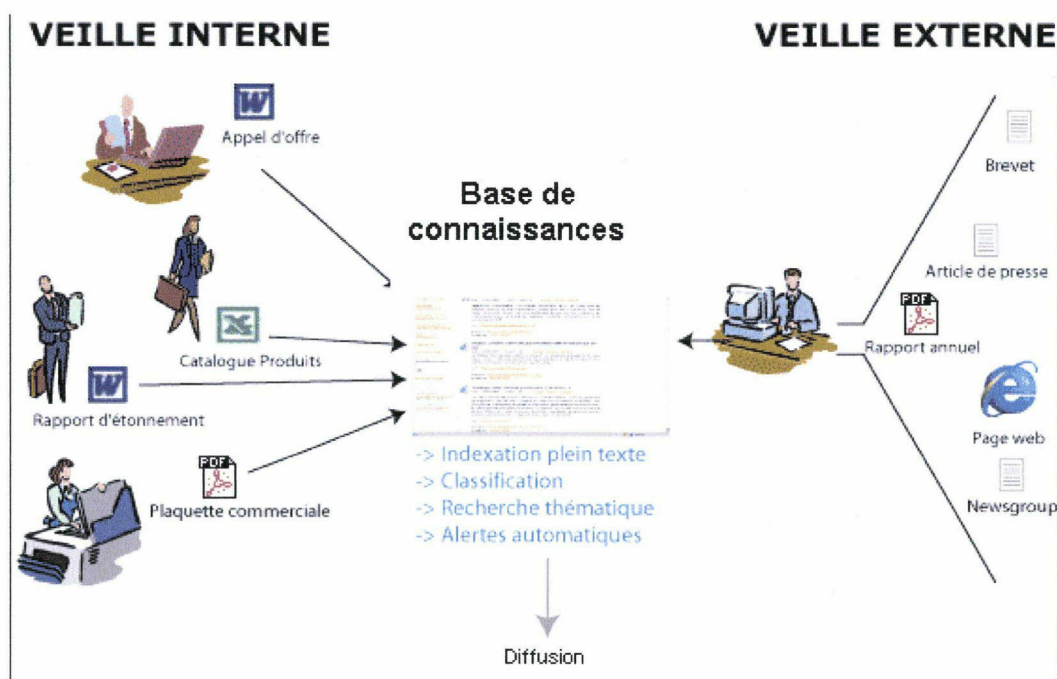


Figure 13: articulation de l'organisation interne et externe

Il serait intéressant d'exploiter ces informations informelles qui circulent au sein de la Communauté Urbaine de Lille. En effet, il serait possible de recouper l'information collectée en externe avec les données présentes en interne.

### III Gestion des connaissances et veille participative

Cette dernière partie a pour objectif de porter une réflexion sur les enjeux et les moyens de mise en place d'une gestion de l'information interne à une entreprise. Trop souvent l'information externe est privilégiée au détriment de l'information interne. Comment se prétendre professionnel de l'information spécialisée si nous ne sommes pas capables de maîtriser les connaissances qui transitent au sein de l'organisme dans lequel nous œuvrons ?

Afin de répondre à ces questions posées, nous reviendrons dans un premier temps sur des concepts essentiels au management de l'information dans l'entreprise, puis nous verrons les avantages du partage des informations internes enfin nous verrons les moyens de la mise en place d'une telle gestion des connaissances.

## 1) Définitions

Il serait réducteur de simplifier le Knowledge Management à une problématique de traitement de l'information.

L'enjeu du Knowledge Management est bien plus ambitieux, il cherche à établir les conditions favorables à la création d'une connaissance collective. Il encourage tous ceux qui disposent de savoirs et de compétences à les communiquer et à les combiner afin de créer de la valeur.

La connaissance n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, classe et stocke comme un objet. Il s'agit d'une réappropriation par un être humain qui s'effectue par le biais de sa culture, de son milieu socio professionnel, de son affectivité... Une connaissance est vivante, elle s'enrichit au fur et à mesure des échanges. Manager la connaissance revient à manager des êtres humains, qui disposent chacun de facultés cognitives et de facteurs affectifs et émotionnels.

C'est pourquoi, avant de parler des enjeux et des moyens du Knowledge Management, il convient d'introduire tout d'abord des notions qui forment la base de cette discipline.

### a) La donnée

Une donnée est un fait discret, brut. Elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être qualitative (le ciel est bleu) ou quantitative (La température est de 20°C). Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité.

En revanche, bien que la donnée soit objective, l'instrument qui la collecte ne l'est pas toujours. En effet derrière celui-ci se trouve les intentions de l'utilisateur qui peuvent venir fausser cette prétendue objectivité de la donnée.

### b) L'information

Selon Jean-Yves Prax, pionnier français en Knowledge Management, « Une information est une collection de données organisée pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imagé, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur et est donc parfaitement subjective. » Elle n'implique pas forcément de récepteur. L'information résulte donc de la mise en forme des données, qui sont des éléments bruts en dehors de tout contexte. Contrairement à l'information qui est déjà subjective, la donnée est parfaitement objective, libre de toute intention.

Type	Caractéristiques
Physique	Agrégation de données quantitatives ou qualitatives décrivant un état ou un fait. L'information est essentiellement déclarative et peut être purement physique (attributs), logique ou instrumentale.  Exemple : bulletin météo
Pragmatique	Se réfère à la qualité de l'information reçue par le récepteur : pertinence, précision, validité, lisibilité, mise en forme.  Exemple : mode d'emploi, procédure
Rationnelle	Se réfère au raisonnement, à une démonstration reproductible ou déduction logique pour établir une vérité.  Exemple : le silicium dans l'alliage diminue les risques de défauts en abaissant la température d'eutectique.
Paradigmatique	Désigne une évidence, une valeur partagée, mais non démontrable. Recherche le consensus plus que la vérité
Expressive	Désigne une information destinée à créer une impression, une réaction émotionnelle ou affective chez le récepteur pour faire passer un message. Peut être non langagière (images, sons, films) ou orale (style narratif, figure rhétorique)  Exemple : le couplet sur le pipeau dans Hamlet de Shakespeare



Figure 14: types d'informations internes

### c) La connaissance

La connaissance est l'étape qui suit la prise de conscience de l'information. L'information devient une connaissance lorsqu'elle est assimilée et comprise par un individu. Elle diffère de l'information dans plusieurs aspects fondamentaux :

- Pour qu'une information devienne connaissance, il faut que le sujet puisse construire une représentation qui fasse sens.
- Pour cela, l'information reçue subit une série d'interprétations, liées aux croyances générales, au milieu socioprofessionnel, au point de vue et au projet de l'individu porteur.
- Contrairement à l'information, la connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock. Elle est toujours activable selon une finalité, une intention ou un projet. Il y a dans la connaissance une notion de process, construction d'une représentation finalisante d'une situation.

Une connaissance est subjective, elle est orientée vers un but. Elle correspond à la construction d'une représentation du monde et est soumise aux buts et objectifs de la personne qui la détient.

## 2) Les apports et enjeux de la gestion des connaissances

### a) Les enjeux du travail collaboratif et de la capitalisation

« Trop d'information tue l'information. » Cette phrase est représentative de la circulation de l'information au sein des organismes. Bien souvent, l'information utile est noyée parmi des centaines de données. Cette communication de masse n'apporte rien à l'organisme. Inondés de mails informatifs, les agents ignorent l'information ainsi envoyée. Envoyer autant de données revient à ne rien envoyer du tout.

Nous allons maintenant revenir sur les apports du travail collaboratif et de la capitalisation des connaissances.

- **Apporter l'information nécessaire :**
  - Parfois l'information recherchée, se trouve à l'intérieur de l'organisme dans lequel nous opérons. Développer une politique de partage des connaissances permet à cette information de circuler et ainsi la capitaliser.
- **Diminuer la pollution informationnelle :**
  - Délimiter les thèmes d'information susceptible d'intéresser les acteurs concernés.
  - Produire une information véritablement utile. « 95% de l'information ne m'intéresse pas ».
- **Ne pas refaire ce qui existe déjà :**
  - Parfois d'autres services ont déjà travaillé sur des thèmes identiques à ceux abordés en ce moment. La capitalisation de ces connaissances permet d'éviter de refaire ce travail afin d'arriver aux mêmes résultats.
- **Éviter une perte de mémoire due à un départ :**
  - Une personne est sur le point de prendre sa retraite. Elle connaît les installations par cœur. Lors de son départ, il est important de capitaliser ses compétences.
- **Standardiser les actions :**
  - Cinq services s'occupent d'une mission en commun, il est capital d'harmoniser les actions qui vont être réalisées par ces différentes équipes. Il serait ainsi possible de centraliser leurs résultats.

## b) Les freins et les limites

Pour qu'une action de Knowledge Management soit suivie, la capitalisation et le partage doivent être clairement reliés à des enjeux touchant les acteurs et non seulement à des contraintes réglementaires. L'obstacle du manque de temps montre bien que la capitalisation et le partage d'informations ne sont pas inscrits dans les actions prioritaires. Il s'agit de tâches louables qui sont

abordées quand toutes les autres sont effectuées. C'est-à-dire presque jamais. Il y a donc de nombreuses résistances au travail collaboratif, nous allons voir certaines d'entre elles :

- **Le temps :**
  - De nombreux services mettent la priorité sur la réalisation de leurs missions, cependant il serait important de réserver du temps sur la capitalisation et le partage des informations. Cela permettrait à ces services d'obtenir une meilleure visibilité des travaux effectués.
  - Une pression est souvent effectuée par les dirigeants. Il convient de sensibiliser les responsables aux enjeux de la capitalisation des connaissances.
- **La culture orale :**
  - La connaissance interne, c'est le réseau personnel qui fonctionne.
  - Le savoir-faire n'est pas capitalisé, il reste dans la tête des employés.
  - Un bon nombre de personne préfère contacter directement les services concernés.
- **Le manque de visibilité sur les bénéfices :**
  - La contribution à des projets de partage des connaissances doit toujours être suivie. Il faut toujours communiquer les résultats à ceux qui ont participé au projet. Sinon il y a de forts risques à ce que ces personnes ne participent pas aux futurs projets.
- **L'ignorance de l'autre :**
  - On n'appelle pas quelqu'un que l'on ne connaît pas
  - De nombreuses personnes ne communiquent pas leurs travaux car elles pensent que cela n'intéresse personne.
- **Culture de protection**
  - Des chefs de service peuvent bloquer toutes les collaborations avec l'extérieur.
  - Les sociétés appliquent souvent des réflexes de protection.
  - Où vont tomber les résultats financiers d'une collaboration transverse ?

### c) Les facilitateurs

Les réunions de capitalisation, les réseaux d'experts, la mobilité et le compagnonnage sont autant de bons moyens pour reconnaître la dimension humaine de la connaissance et instaurer une culture du partage. Nous allons revenir brièvement sur ces actions qui facilitent le travail collaboratif.

- **Développer un réseau d'experts :**
  - Si vous posez une mauvaise question à un outil, il vous donnera une mauvaise réponse. Un expert peut vous aider à reformuler votre question.
  - La connaissance est un réseau, l'expert est un nœud dans ce réseau. Il met en relation, réoriente vers la personne qui a la bonne réponse.
- **Affirmer une politique de groupe :**
  - Il est important de définir les travaux qui se déroulent en commun et de créer une véritable communauté qui travaille autour de ces thèmes centraux.
- **Développer le compagnonnage :**
  - En exploitation, il faut une connaissance de la conduite du système, de la maintenance, de la réglementation... Cela ne s'apprend que par le compagnonnage sur le terrain : on ne peut remplacer une personne du jour au lendemain.

### 3) La mise en place d'un projet de Knowledge Management

Nous avons défini dans les précédentes parties des notions importantes sur la gestion collaborative des connaissances. Nous allons maintenant proposer une réflexion sur la mise en place d'une démarche de Knowledge Management.

Un projet se conduit en trois étapes :

- Une phase d'analyse et de diagnostic, qui aboutit au document fondateur de la démarche.
- Une phase d'accompagnement des projets pilotes, des projets expérimentaux qui aboutissent à des solutions opérationnelles.
- Une phase de déploiement et de généralisation.

Nous allons maintenant détailler chacune de ces trois étapes.

### a) Analyse, diagnostic et plan fondateur

Cette phase comporte les étapes suivantes : écoute des attentes, écoute de la vision des dirigeants, maquette, rédaction du document fondateur et séances de sensibilisation au Knowledge Management.

#### Écoute des attentes du terrain

Cette phase doit respecter quelques points importants :

- On ne peut pas demander aux acteurs d'exprimer un besoin par rapport à des usages qu'il ne connaît pas encore, par exemple on ne peut pas demander « quelles sont ses attentes en matières de gestion collective des connaissances »
- Il faut travailler sur des attentes tacites ou implicites.
- Le choix des personnes rencontrées est important : il faut constituer un échantillon de personnes représentatives de la population cible.
- Les attentes doivent être exprimées sous forme de verbatims anonymes et regroupés par affinité. Elles sont prises en compte à chaque étape ultérieure de la démarche. Certaines attentes sont très générales et concernent le cadre de vie professionnelle, d'autres sont très précises et peuvent contenir des projets d'action, concrets et originaux.

### **Écoute de la vision des dirigeants**

Les attentes qui découlent de ces entretiens ne doivent pas être personnelles. Il s'agit de définir les ambitions et les cibles de changement de l'organisme dans lequel nous opérons. Il s'agit d'identifier les enjeux, menaces et ambitions en matière de :

- Conséquences sur le management des connaissances critiques.
- Conséquences sur le management des connaissances.
- Organisations cibles, outils et mode de management.

### **Maquette**

La connaissance est une « matière intangible », et une communauté, en dehors des périodes où elle se réunit n'est qu'un concept.

Il faut donc penser à matérialiser ce lieu virtuel des échanges. Cette matérialisation peut être la création d'un intranet dédié au projet de partage des connaissances. Un avantage de cette maquette est qu'elle un principe actif de l'expression des besoins, elle permet de schématiser les échanges de connaissances et de mieux les visualiser.

### **Rédaction du document fondateur**

La rédaction d'un document fondateur de la démarche est un livrable essentiel à l'issue de la première phase. Il doit reprendre la restitution fidèle des entretiens. Cela permet en cas de problème de revenir à la source afin de justifier les choix qui ont été faits.

### **Sensibilisation du public cible**

Cette étape est indispensable au bon déroulement de tout projet de Knowledge Management. Elle implique de présenter les objectifs, les apports et les procédures de la démarche. C'est à cette étape que nous pouvons impliquer le personnel au sein de la démarche de partage des connaissances.

## **b) Projet pilote : former et mesurer**

Un projet pilote doit comporter les caractéristiques essentielles suivantes :

- Il a pour premier objectif de former l'équipe projet de l'organisme à la maîtrise des nouvelles techniques et de leur mise en œuvre. L'effort de formation de cette équipe doit être très soigneusement géré et suivi.
- Il a pour second objectif de mesurer en conditions réelles les coûts et les bénéfices et de les comparer aux prévisions exprimées dans le plan du projet.
- Il doit être court (1 à 3 mois maximum), simple dans sa définition et réalisable sans difficultés majeures.
- Ses résultats doivent faire l'objet d'une exploitation particulièrement soignée qui permettra de réévaluer si nécessaire la maquette initiale, voir même de forcer son abandon.

Le projet pilote joue donc un rôle premier dans le déroulement du plan directeur. Cette étape peut aussi bien valider le projet que l'infirmier. Mais elle est nécessaire au bon déroulement de tout projet de Knowledge Management.

## **c) Déploiement**

La fin de la période expérimentale doit être marquée par une réunion générale des acteurs porteurs de projets de percée, une évaluation du travail fourni et de ses bénéfices et une restitution doit être rendue aux plus hautes instances.

Chaque porteur de projet à la charge d'identifier les ressources et les coûts nécessaires pour passer dans une logique opérationnelle.

Le guide méthodologique joue un rôle important dans cette transition : il restitue le retour d'expérience des projets pilotes sous forme de recommandations : comment s'y prendre, les pièges à éviter, les bonnes pratiques, les outils à choisir, les contacts utiles... Chaque recommandation est importante car elle est soulignée par des faits et n'est pas issue d'un ouvrage théorique.

Chaque projet de partage des connaissances est unique, il n'existe pas de solution « clé en main ». Il convient donc de monter une démarche unique pour chaque cas auquel nous sommes confrontés.

En bref, piloter un projet de Partage des connaissances suppose de respecter plusieurs principes fondamentaux<sup>3</sup>:

- Un projet de Knowledge Management suppose une approche participative : ce sont les acteurs eux-mêmes dans les services, ceux qui deviendront les producteurs et consommateurs de connaissances qui doivent participer, co-concevoir puis se réapproprier la démarche.
- Un projet de Knowledge Management, c'est un facteur de changement : les acteurs ne savent pas encore quels bénéfices ils tireront. Au départ, il y a beaucoup de freins et de résistances au partage et au travail collaboratif. Il faut montrer l'exemple, expliquer, donner du sens et enfin s'assurer que tout le monde suit la démarche.
- Un projet de Knowledge Management se nourrit d'une vision globale érigée au niveau de l'entreprise et poussée par la direction générale et par des actions locales, concrètes et produisant des bénéfices visibles. C'est le sens de la philosophie « *Think Global-Act local* ».

---

<sup>3</sup> Jean-Yves PRAX : *Le manuel du Knowledge Management*, DUNOD, Paris 2003



## Conclusion

Pour nombre d'entreprises, la mise en place de projet de veille est un objectif capital pour la bonne gestion de l'information. Les acteurs sont souvent sensibilisés et sont favorables à ces pratiques. La norme AFNOR XP X 50-53 a été d'une grande aide pour la réalisation de cette veille sur les entreprises ciblées par le service Intelligence et stratégie économiques de Lille Métropole Communauté Urbaine. Ces 5 mois de stage m'ont convaincus qu'une organisation et une gestion de projet sérieuses sont nécessaires à la bonne conduite de projets de veille.

En revanche, des notions comme la gestion et le partage des connaissances ne sont pas acquises à toutes les organisations. L'information et les connaissances présentes en interne ne circulent pas ou très peu au sein des organisations. De nouvelles méthodes et pratiques doivent apparaître au sein de ces organismes pour fluidifier et valoriser les échanges entre les acteurs et services.

Un parallèle peut être apporté avec le web 2.0. Tous les acteurs concernés doivent être connectés et communiqués entre eux. Mais cela ne se réalise pas sans encadrement sérieux de la part des dirigeants. Ces derniers doivent insuffler ces nouvelles pratiques depuis le sommet de la hiérarchie.

Ces résistances sont générées par des acteurs qui préfèrent rassurer dans des protocoles « archaïques » qui sont des notions acquises et sécurisantes. Heureusement, de nouvelles générations d'acteurs et dirigeants sont sensibilisées aux enjeux du management de l'information et des connaissances. Ce qui permet d'espérer la facilitation de la mise en place de tels systèmes.

## Bibliographie

-ADER Martin, *Management collectif de l'information*, INSEP éditions, Paris 1996

-ANDERRUTHY Jean-noël, *Techniques de veille et e-réputation, comment exploiter les outils Internet ?*, ENI éditions, Paris 2009

-BOGDAN STANEL Sorin, *Gérer les bonnes pratiques des entreprises*

*Entre gestion des connaissances et veille stratégique*, INTD, 2004

-BOURDIER Sylvie, *Enjeux et apports du web 2.0 pour la circulation de l'information en entreprise*, INTD 2007

-LEHNISCH Jean-Pierre, *La communication dans l'entreprise*, Presse Universitaire de France, collection Que sais-je, Paris 1998

-Leleu-Merviel Sylvie, *La conception en communication*, Hermes, Paris 1997

-PRAX Jean-Yves, *Le manuel du Knowledge Management*, DUNOD, Paris 2003

## Annexes

### Annexe 1 : Table des illustrations

Figure 1: périmètres de coopération de Lille Métropole .....	8
Figure 2: Communes de Lille Métropole.....	10
Figure 3: territoires de Lille Métropole.....	11
Figure 4: organigramme du pôle développement économique.....	14
Figure 5: liste des entreprises "Grands comptes" .....	20
Figure 6: phases de la veille .....	23
Figure 7: personnes auditées.....	24
Figure 8: sources utilisées.....	28
Figure 9: organisation des sources .....	29
Figure 10; définition des motifs d'alerte.....	30
Figure 11: utilisation du module "scrapper" .....	31
Figure 12: périodicité de la collecte.....	32
Figure 13: articulation de l'organisation interne et externe.....	37
Figure 14: types d'informations internes.....	40

## Annexe2 : Plan de compte type

### LE GROUPE HEINEKEN FRANCE

Document de travail – 18 septembre 2008

---

#### Présentation générale du groupe

**HEINEKEN INTERNATIONAL** est un groupe multinational de droit néerlandais créé en 1864 par Gerard Adriaan HEINEKEN. Le groupe est le premier brasseur européen et le quatrième brasseur mondial. Il est le premier exportateur de bières dans le monde. **HEINEKEN INTERNATIONAL** possède 115 brasseries implantées dans plus de 65 pays (130 millions d'hectolitres de bières vendus dans le monde). En 2006, il réalise un chiffre d'affaires net de 12 milliards d'euros et emploie 75 000 collaborateurs dans le monde.

La filiale française du groupe, **HEINEKEN FRANCE**, possède le portefeuille de marques le plus complet du marché français qui sont toutes leader sur leurs segments, à l'exception des bières standards et des sans alcool. L'entreprise est numéro 1 de la distribution Consommation Hors Domicile (CHD). Elle associe deux métiers : brasseur et distributeur. Elle regroupait jusqu'au plan de restructuration de 2008 :

- HEINEKEN ENTREPRISE
- FRANCE BOISSONS
- BRASSERIE DE SAINT-OMER (cédée en 2008)

## FICHE D'IDENTITÉ

### *SOCIÉTÉS DU GROUPE AVEC AU MOINS UNE IMPLANTATION SUR LMCU*

HEINEKEN ENTREPRISE et FRANCE BOISSONS, les 2 filiales du groupe HEINEKEN FRANCE, sont présentes sur le territoire de LMCU.

### HEINEKEN FRANCE

#### *Caractéristiques*

SIRET :

Date d'immatriculation : 01/1984

Forme juridique : Société en action simplifiée

Capital social : 129 625 000 euros

Activité : 652E – organismes placement valeurs mobilières

Siège : RUEIL MALMAISON (19 rue des deux gares)

Effectif : 1 à 2 personnes

Impact de la  
restructuration  
HEINEKEN FRANCE

### HEINEKEN ENTREPRISE (HE)

#### *Caractéristiques*

SIRET : 414 842 062 - 00013

Date d'immatriculation : 15/12/1997

Forme juridique : Société en action simple

Capital social : 113 925 000 euros

Activité : 159N – Brasserie

Siège : RUEIL MALMAISON (19 rue des deux gares)

Effectifs : 1378

Carte 1 : Localisation du siège et des 3 brasseries



#### *Direction*

Président :

Frans EUSMAN

17/07/2010-Romain Lemaire-Université Charles de Gaulle Lille III

Vice-Président :	Pascal SAPRIE
Directeur SG (Affaires Juridiques et Communication)	Patrick VILLEMIN
Directeur des RH	Olivier TINTHOIN
Directeur Financier :	Didier LELEU
Directeur des ventes CHD :	Loïc LATOUR
Directeur des ventes GMS :	Pierre-Antoine TONNOT
Directeur des achats :	Yasser BALAWI
Directeur Général Supply chain (sites de production) :	Antonio MARRA

### Établissements secondaires

Nombre d'établissements secondaires : 8 dont 1 sur le territoire communautaire

- . hors LMCU :
  - . Marseille (13) ; effectif : 223 ; activité : 159N - brasserie
  - . Rueil Malmaison (92) ; effectif : inconnu ; activité : 159N - brasserie
  - . Schiltigheim (67) ; effectif : 377 ; activité : 159N - brasserie
  - . Villeneuve les Béziers (34) ; effectif : 43 ; activité : 513J – commerce de gros de boissons
  - . Duppigheim (67) ; effectif : 0 ; activité : 702C – location d'autres biens immobiliers
  - . Schiltigheim (67) ; effectif : 0 ; activité : 702C – location d'autres biens immobiliers
  - . Strasbourg (67) ; effectif : 0 ; activité : 702C – location d'autres biens immobiliers
- . **sur LMCU : 1 établissement**
  - . localisation : Mons-en-Baroeul (365 B rue du Général de Gaulle). Plus précisément, ce site est implanté sur la zone de la Pilaterie à cheval sur les communes de Mons-en-Baroeul et Marcq-en-Baroeul
  - . effectif : 265
  - . activité : 159N – brasserie
  - . SIRET : 414 842 062 – 00054
  - . Date d'immatriculation : 01/07/1998
  - . Directeur d'établissement : Matthew Wheatley (arrivé en 2006 de la brasserie de Schiltigheim)
- . **HISTORIQUE DU SITE MONSOIS**

Dans les années 60, la Brasserie du Pélican regroupant 3 brasseurs est située sur le site du port fluvial. Afin de s'étendre, elle s'implante sur la zone de la Pilaterie où elle rachète en 1966 la Brasserie coopérative de Mons-en-Baroeul. Elle s'étend sur place et devient en 1972 la Brasserie Pelforth. En 1986, elle est rachetée par Heineken qui en fait son plus important site de production en France.

Suite à l'annonce d'**un premier plan de restructuration national en 2005**, le directeur du site de l'époque pointait les difficultés suivantes sur l'usine de Mons :

- une baisse de 14,4 % des volumes produits entre 2000 et 2004 passant de 3 millions d'hectolitres à 2,6 millions
- un coût de production de l'usine supérieur de 32% au coût de production moyen des usines du groupe en Europe (18,7 euros/hl contre 14,2).
- pour 2007, la société prévoit de réduire sa production à 2 millions d'hectolitres soit une baisse de 25% par rapport à 2000 .

Il était prévu que le site face l'objet d'importants investissements afin d'accroître la spécialisation et la productivité. Des équipements vétustes devaient être abandonnés au profit de 3 investissements majeurs :

- nouveau groupe fûts : 8 millions d'euros ;
- nouvelle salle de brassage : 4,6 millions d'euros ;
- extension de la station d'épuration : 4 millions d'euros.

La mise en place de ce plan de restructuration a conduit à la suppression de 91 postes sur 386.

En mai 2008, **un second plan de restructuration** est annoncé. Il est à nouveau justifié par la baisse de la consommation de bière. Les mêmes arguments qu'en 2005 sont avancés :

- pérennisation du site de Mons-en-Baroeul qui est le plus important en France (avec une capacité de près de 2 millions d'hectolitres de bières par an) ;
- plan de modernisation visant à augmenter la productivité (le site semble toujours en dernière position des sites français en la matière malgré les investissements prévus en 2005) ;
- investissement de 60 millions d'euros sur 3 ans ;
- suppression de 62 postes sur les 265.

Impact des investissements 2005 ?  
L'affectation des 60 millions d'euros prévus en 2008

Suite aux plans sociaux de 2005 et 2008, l'entreprise aura perdu 153 salariés sur 386 soit environ 40% de ses effectifs.

#### Liens financiers de l'entreprise

Un actionnaire à 100 % : HEINEKEN FRANCE SA (localisé dans le 92)

Trois filiales :  
SDCB CULTURE BIÈRE (localisé dans le 75) à 100 %  
BRASSERIE DE MONS-EN-BAROEUL (92) à 85 %

GITAF (67) à 25 %

Situation financière de l'entreprise

Risque commercial nul ou quasi nul en septembre 2008

Structure financière bonne

Trésorerie étroite

Rentabilité excellente

Engagements respectés

Paiements réguliers

Incidents nuls

Aucunes procédures collectives



## FRANCE BOISSONS NORD

---

### Caractéristiques

SIRET : 337630230 - 00056

Date d'immatriculation : 01/02/1986

Forme juridique : EURL

Activité : Distribution de boissons, transport, emballage, prestations de services (Commerce de gros de boissons) Effectif à vérifier

Siège : NOYELLES LES SECLIN (ZI Mont Templemars)

Effectif site : 157

### Direction

Directeur filiale nord : Etienne SAADA

Directeur financier : Vincent GODART

Directeur commercial : Olivier TARTIVEL

### Établissements secondaires

Nombre d'établissements secondaires : 8 (tous hors LMCU) :

- 3 dans le Nord (Cambrai, Coudekerque-Branche et Dunkerque),
- 2 dans le Pas-de-Calais (Wimereux et Wimille),
- 2 dans la Somme (Poulainville et Flixecourt)
- 1 en Seine-Maritime (Grand Couronne).

### Liens financiers de l'entreprise

Un actionnaire à 100 % : France BOISSONS FB (92) détenue à 100% par HEINEKEN France SA

### Situation financière de l'entreprise

Risque commercial important en septembre 2008

Structure financière extrêmement déséquilibrée

Trésorerie fragile

Rentabilité nulle

Paiements réguliers

Incidents nuls

Aucune procédure collective

## Activité

### *ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE*

Brasseur :

Un peu moins de 2 millions d'hectolitres de bières sont produits par l'usine de Mons-en-Baroeul répartis entre 10 à 15 marques.

### *Produits*

Le portefeuille de marques d'HEINEKEN ENTREPRISE se répartit dans 4 grandes catégories :

- **Blondes premium et cœur de marché** : Heineken, Pelforth Blonde (acquise en 1986) et Fischer (acquise en 1996) ;
- **Blondes standards** : Amstel (acquise en 1968), Pêcheur et 33 Export ;
- **Spécialités** : Desperados, Desperados Mas, Pelforth Brune et Pelforth Ambrée, Affligem, Adelscott, Edelweiss, George Killian's, Cruzcampo, Murphy's et Kriska ;
- **Sans alcool** ( : Panach', Buckler et Amstel Free.

Avec la cession de la Brasserie de Saint-Omer (185 marques commerciales), HEINEKEN FRANCE a abandonné le segment des marques de distributeurs et premiers prix (LIDL, ALDI...) sur lequel elle était numéro 1.

Autres marques appartenant à au groupe HEINEKEN :

- Tiger Beer (bière de Singapour acquise en 1931),
- Bintang (bière indonésienne),
- Mützig et Ancre (bières alsaciennes acquisition en 1972),
- Shikhan et Volga (bières russes acquises en 1996),
- La Dry,
- Record,
- Porter 33,

- Pélican,
- Primus et Mützig de la Bralima,
- Bière de Bourbon,
- Amberley,
- Wieckse Witte,
- Oko,
- Dorelei,
- Isla Verde,
- Skylaker.

Suite au rachat de SCOTTISH & NEWCASTLE en janvier 2008 par un consortium formé par CARLSBERG et HEINEKEN, le brasseur néerlandais reprendra les activités britanniques (Foster's), irlandaises, portugaises, finlandaises, belges (sauf Grimbergen), américaines et indiennes. Son portefeuille de marques va donc encore s'étendre.

## **Revue de presse - 2005 à 2008 (évolution des effectifs, du CA, implantations...)**

### **2005**

L'entreprise annonce en mars un plan social qu'elle justifie par une accélération de la baisse de la consommation de bière (recul de 25% de en 25 ans mais baisse de 6% pour la seule année 2004). Le projet de redéploiement industriel vise à réallouer les volumes de production entre les 5 sites de production français. Le plan social prévoit la suppression d'ici fin 2007 de 204 postes répartis comme suit :

- 91 dans la brasserie de Mons-en-Baroeul sur 386,
- 25 dans la brasserie HEINEKEN de Schiltigheim sur 233,
- 58 dans la brasserie FISCHER de Schiltigheim sur 384,
- 30 dans la brasserie HEINEKEN de Marseille sur 161,
- aucune suppression sur le site de SAINT-OMER.

A Mons-en-Baroeul, site le plus touché (près du quart des effectifs), tous les services sont concernés : mise en bouteille (39 postes), maintenance (24 postes), logistique (14 postes), fabrication (11 postes) et laboratoire (3 postes).

Pour faire face à la baisse des ventes, le groupe brassicole entend également :

- lancer de nouveaux produits : bières aromatisées au citron ou au thé vert moins alcoolisées et visant les femmes et les seniors,
- soutenir le secteur des cafés - hôtels - restaurants : 15 millions d'euros par an seront consacrés à ce secteur par HEINEKEN pour financer des programmes de formation pour les

cafetiers, des garanties d'emprunts ou le développement de nouveaux concepts de tirages pression.

Après avoir été rejeté une première fois par les cinq syndicats du groupe HEINEKEN FRANCE (blocage du site de Mons-en-Baroeul et manifestation devant le siège parisien, propositions de la direction : 180 mesures d'âge et 40 reclassements internes), le plan social a finalement été approuvé par trois syndicats sur cinq : CFDT, CFTC, FO. La CGT et la CFE-CGC ont refusé l'accord dénonçant l'insuffisance des reclassements, les risques de licenciements secs et le niveau des indemnités de départ en préretraite et cessation anticipée d'activité.

## 2006

---

Aucun article répertorié

## 2007

---

La Brasserie de Mons-en-Baroeul met en place une **formation destinée aux professionnels locaux** de la Consommation Hors Domicile (distributeurs de bières, cafetiers) afin de leur rappeler les éléments fondamentaux permettant de servir une bière de qualité : installation des pompes et fûts, température, verres adaptés... Objectif : ramener des consommateurs dans les bars et cafés.

Lors d'un entretien, le directeur Matthew WEATHLEY mentionne ses relations avec les villes de Marcq-en-Baroeul et de Mons-en-Baroeul notamment pour ce qui concerne les **questions économiques** (il envisage d'adhérer au Club Entreprendre de la ville de Marcq-en-Baroeul afin de s'intégrer au tissu économique local) **et aussi environnementales** (l'activité de brassage est génératrice de nuisances sonores, olfactives et d'eaux usées).

## 2008

---

### **HEINEKEN poursuit son offensive en Europe de l'Est avec le rachat en mars du brasseur roumain BERE MURES**

Ce rachat va permettre à HEINEKEN, qui possède déjà 4 brasseurs locaux, de voir sa part de marché passer de 26% à 31% dans ce pays. La Roumanie est un marché porteur puisque la vente de bière affiche des taux de croissance de 16% en 2006 et 9,6% en 2007. Depuis quelques temps, HEINEKEN enchaîne les rachats de producteurs locaux dans les pays de l'Est : en 2007 le groupe a repris Syabar Brewing Company (biélorusse), Rodic Brewery (serbe) et Krusovice Brewery (tchèque). En janvier, HEINEKEN s'est allié avec EFES BREWERIES INTERNATIONAL qui possède 10 brasseries en Russie, au

boîte (toute la production France y sera réalisée), nouvelle ligne consacrée aux mini-fûts, modernisation au niveau des palettes et de leurs déplacements...

- un plan social national de 188 suppressions de postes dont 62 à Mons-en-Baroeul entre janvier 2009 et septembre 2010.

### **En juin, grève et manifestation des salariés du site de Mons-en-Baroeul**

L'annonce de la suppression des 62 postes a conduit les salariés à se mettre en grève deux fois en juin à l'appel d'une intersyndicale CGT-FO-CFTC-CFDT qui demande l'annulation du plan social.

Ils dénoncent les licenciements secs (seuls 15 salariés pourraient être concernés par des mesures d'âge), une augmentation prévisible de la charge de travail et les bénéfices importants réalisés par le groupe. Le plan social leur paraît injustifié, la masse salariale à la production pesant peu dans la balance des chiffres de l'entreprise en France.

Si la direction convient qu'HEINEKEN est rentable, elle met en avant le décalage important en productivité par rapport aux concurrents mais aussi par rapport aux autres sites HEINEKEN des pays voisins. Concernant les licenciements, elle souhaite lever avec les partenaires sociaux les incertitudes existantes. Elle propose aux salariés concernés une offre d'embauche ferme au sein du groupe ou via des solutions de reclassement externe. Des critères de sélection permettront d'identifier les personnes à accompagner pour le reclassement.

Des premières négociations étaient prévues en juillet au siège (Reuil Malmaison). Les modalités du plan social devraient être présentées aux organisations syndicales en octobre.

### **Le 17 juin, rencontre entre le maire de Mons-en-Baroeul et une délégation menée par la CGT et FO**

Le maire, le groupe socialiste et l'opposition expriment leur solidarité avec les salariés. La Mairie mettra ses services à disposition du personnel pour faciliter les reconversions comme en 2005.

Les syndicats auraient en outre demandé le soutien de Madame AUBRY.

**Le 15 septembre, FO HEINEKEN (deuxième syndicat après la CGT) a sensibilisé le public au sort des salariés concernés par le plan social.** FO réclame des négociations sur les indemnités et des passerelles avec l'usine de Marseille.

Le 17 septembre, une quarantaine de manifestants ont bloqué les entrées quelques heures pour empêcher les livraisons.

Kazakhstan, en Moldavie et en Serbie. Ensemble, les 2 entreprises entendent se développer en Ouzbékistan, au Kazakhstan et en Serbie, trois marchés en forte croissance.

L'Europe de l'Est qui représente plus de 10% des ventes totales du groupe, est déjà son premier marché en volume (46,9 millions d'hectolitres en 2006 contre 20,9 en 2002). Près de 40% des 65 650 salariés du groupe y travaillent.

### **Achat de SCOTTISH & NEWCASTLE en début d'année : plus grosse acquisition de son histoire**

Cette acquisition couplée à une hausse générale des prix sur tous les marchés (sauf USA) a permis à HEINEKEN d'afficher de bons résultats à mi-exercice :

- bénéfice net semestriel de 407 millions d'euros (hausse de 35 %),
- CA en croissance de 17% à 6,4 milliards d'euros,
- légère hausse du titre après une baisse d'un tiers de sa valeur depuis le début de l'année.

Cette stratégie a permis de contrer divers problèmes auxquels le brasseur doit faire face :

- charges exceptionnelles (219 millions d'euros d'amendes pour pratiques anticoncurrentielles et 59 millions pour la restructuration des activités françaises) ;
- hausse du prix des matières premières (céréales et énergie) ;
- baisse des volumes vendus en Europe où le groupe génère plus de la moitié de ses revenus (chute des ventes en Espagne, Italie et Pays-Bas) et baisse du CA outre atlantique ;
- forte exposition du brasseur à des marchés matures au détriment de marchés plus porteurs comme la Russie (à ce titre il faut noter les bons scores réalisés sur les marchés en développement exploités par HEINEKEN : Afrique, Amérique du sud, Asie, Europe de l'Est).

### **En mai, HEINEKEN FRANCE annonce une nouvelle adaptation de sa stratégie pour faire face au déclin du marché français de la bière (- 1% par an depuis une quinzaine d'années) :**

- cession de l'activité de production de bières de marques de distributeur et de premier prix,
- concentration sur les marques « premium » en croissance (Desperados, Heineken, Pelforth),
- réorganisation des sites brassicoles.

Cela se traduit par:

- un plan d'investissement de 124 millions d'euros sur 3 ans (dont la moitié pour le site de Mons-en-Baroeul) ;
- la revente de la Brasserie de Saint-Omer (169 emplois) à son ancien propriétaire André PECQUEUR (Groupe SAINT-ARNOULD) ;
- la fermeture du site de Schiltigheim qui produisait les bières Fischer (126 emplois) et rapatriement de sa production vers le site de Mons-en-Baroeul et vers un autre site situé à Schiltigheim (site de l'Espérance) ;
- l'optimisation du site de Mons-en-Baroeul : investissement de 60 millions d'euros visant notamment à renforcer l'automatisation : nouvelle ligne de production pour les bières en

## CONJONCTURE DU SECTEUR DE LA BRASSERIE

- Baisse de la consommation de bière de 25% en 25 ans ;
- Un marché français qui figure parmi les plus faibles d'Europe. Selon l'INSEE, la consommation moyenne de bière en France est passée de 41,4 litres par habitant en 1970, à 39,7 litres en 1990 et 32 litres en 2002. La France est ainsi en avant dernière position des pays consommateurs de bière (à titre de comparaison : 125 litres pour l'Irlande et 123 litres pour l'Allemagne) ;
- Déclin encore plus marqué dans le domaine des cafés – hôtels - restaurants (baisse du nombre d'établissements et de la fréquentation) qui représente pourtant 30% des ventes de bières en France ;
- Concurrence accrue entre brasseurs amplifiée par la montée en puissance du hard discount ;
- Un discours de santé publique peu favorable à la consommation des boissons alcoolisées.

### *Un marché en régression*

Selon l'association des Brasseurs européens, 20,2 millions d'hectolitres ont été consommés en France en 2004, contre 21 en en 2003. L'association des Brasseurs de France estime plus précisément que les français ont consommé en moyenne 33,7 litres de bières par habitant en 2004. C'est peu en comparaison des 57 litres enregistrés en 1980 selon un rapport de l'INSEE ou encore des 117 litres pour les Allemands et 118 pour les Irlandais.

La production française s'élève à 16,8 millions d'hectolitres de bière en 2004. Selon l'association des Brasseurs européens, en 2004, la France a exporté 12% de sa production et importé presque trois fois plus (31%) en provenance surtout de la Belgique (44,2%), de l'Allemagne (22%) et des Pays-Bas (18,4%).

### *Des innovations pour s'en sortir*

Pour relancer la consommation, les brasseurs investissent dans de nouveaux produits comme les bières peu ou pas alcoolisées et dans le packaging visant ainsi une population plus féminine, plus jeune et branchée.

### *Rôle clé de la distribution*

La distribution est un atout majeur dans le contrôle du marché. En France en 2004, les ventes en volumes se répartissaient comme suit selon les canaux de distribution :

- 40% grandes et moyennes surfaces ;
- 28% cafés – hôtels - restaurants (en baisse) ;

- 12% hard discount (en hausse) ;
- pour mieux attaquer le marché, les brasseurs ont leurs propres distributeurs :
  - KRONENBOURG contrôle la société de distribution Elidis Boissons services,
  - HEINEKEN France possède, rappelons-le, FRANCE BOISSONS leader français de la distribution de bière dans le circuit des cafés – hôtels - restaurants.
- INBEV<sup>4</sup> a développé des bars à thème (Café Leffe, Au Bureau, Bars&Co)
- HEINEKEN a ouvert en 2005 un concept store « Culture Bière » sur les Champs Elysées.

#### *Acteurs sur le marché de la Bière*

Le rachat en mai 2008 de SCOTTISH & NEWCASTLE par HEINEKEN INTERNATIONAL devrait modifier de façon importante le secteur brassicole. Jusque-là, trois grands groupes étrangers – KRONENBOURG, HEINEKEN et INBEV – se partageaient 85% du marché français face à quelques 200 micro-brasseries.

- **La Brasserie KRONENBOURG** (Kronenbourg, 1664, les bières de Maître Kanter, Brugs...) domine le marché français avec **42,6 % du marché en volume** (8,6 millions d'hectolitres vendus). Née de la fusion en 1986 de KRONENBOURG et KANTERBRÄU, elle appartient depuis 2000 à SCOTTISH & NEWCASTLE. KRONENBOURG développe sous licence les marques Grimbergen, Bud, Foster's, Beamish. Elle emploie **1 800 salariés** et réalise un **chiffre d'affaires de 893 millions d'euros**. Outre les rachats effectués ces dernières années pour sa croissance externe, SCOTTISH & NEWCASTLE a réalisé avec le danois CARLSBERG la joint-venture Baltic Beverages Holding BBH.
- **INBEV** (Stella Artois, Leffe, Hoegaarden, Boomerang) numéro 1 mondial, issu du mariage en 2004 entre le Belge INTERBREW et le Brésilien AMBEV, a réalisé un **chiffre d'affaires de 464 millions d'euros en 2004** à travers sa structure de distribution INBEV FRANCE. En effet, INBEV ne possède pas de site de production sur le territoire mais occupe **9,5 % du marché en volume**.

---

<sup>4</sup> INBEV est un grand compte de la métropole lilloise.



## Annexe3 : Grille d'entretien

### Introduction

- **Présentation** : (stagiaire en veille stratégique : collecte et diffusion de l'information stratégique pour les entreprises/collectivités)
- **Présentation de la mission** : le service intelligence et stratégie économiques met en place une veille sur les entreprises (plus particulièrement sur les grands comptes) de la métropole lilloise. Le but de cet entretien est de savoir si vous seriez intéressé par une telle démarche et de définir quelles seraient vos besoins informationnels sur ce thème.
- **Introduction du questionnaire** : Cet entretien va se dérouler en deux temps. Tout d'abord nous allons faire un bilan sur vos pratiques informationnelles. Puis nous verrons vos besoins en matière d'information sur les grands comptes.
- 

### Analyse de l'existant

Cette partie a pour but de d'évaluer les pratiques informationnelles déjà existantes et de définir si il est possible de les intégrer au processus de veille qui sera mis en place.

- Dans vos missions, quel est le besoin informationnel lié aux grands comptes ?
- Quel type d'information utile recevez-vous ?
- Etes-vous abonné au panorama de Presse ? Si oui à quelle liste de diffusion (Presse quotidienne nationale et régionale, presse administrative et technique) ? Quelles catégories d'informations vous sont régulièrement utiles ?

### Mise en place du dispositif de veille

Cette partie a pour but de définir les besoins des agents en matière d'information sur les grands comptes, cela va permettre une diffusion de l'information la plus pertinente possible.

- Par rapport aux grands comptes, quels sont les grands thèmes vous souhaiteriez surveiller ?

- Quel serait le type d'information que vous désireriez recevoir ? (juridique, financière, technologique...)
- Y a-t-il des sites particuliers que vous voulez surveiller ?
- Sous quel format souhaitez-vous recevoir l'information ?
- A quelle fréquence (semaine, mois, à chaque modification de site) ?
- La masse de l'information (information concise ou la plus détaillée possible) ?
- Au-delà de cette démarche, par quel type de veille seriez-vous intéressé ?
- Des remarques, précisions à ajouter ?
- Merci de m'avoir consacré du temps pour cet entretien. Si vous avez besoin d'informations complémentaires ou si vous pensez que quelque chose peut m'intéresser, n'hésitez pas à me contacter sur mon mail [rlemaire\\_stag@lillemetropole.fr](mailto:rlemaire_stag@lillemetropole.fr)

## Annexe 4 : Grille d'évaluation de logiciel de veille

Identité		
Nom du logiciel		
État d'avancement de l'outil		
Type d'outil	Surveillance :	
	Collecte :	
	Analyse :	
	Traitement :	
	Diffusion :	
Version		
Nom de la société	Adresse :	
	Téléphone :	
	Mail :	
	Url :	
Descriptif du logiciel		
Prise en main et accompagnement		
Formation	Payante :	
	Non payante :	
Assistance en ligne	En ligne :	
	Hot-line :	
	Tutoriels :	
	FAQ :	
	Fiches outils :	
	Forum :	

	Groupement d'utilisateurs :	
	Langues :	
Support technique	Formation :	
	Aide mise en place :	
	Paramétrage de la plate forme :	
	Service payant :	
Langue de travail	Multi langue :	
	Reconnaissance automatique de la langue :	
Garanties	Maintenances :	
	Délais d'intervention :	
Mises à jour		
<b>Spécifications techniques</b>		
Pré-requis techniques	Système d'exploitation :	
	Mode client/serveur :	
	Ressources mémoire :	
	Espace disque nécessaire :	
	SGBD :	
	Mode Web :	

Monoposte/ multiposte		
Sécurité des droits d'accès	Personnalisation des droits d'accès :	
	Gestion en fonction d'un login :	
	Requêtes sécurisées et anonymes :	
Compatibilité antivirus		
Possibilité de développements ultérieurs		
Archivage et sauvegarde	Dans un SGBD :	
	Sur un disque dur :	
	Rythme des sauvegardes :	
	Limite et taille du nombre de documents sauvegardés :	
<b>Évaluation globale (ergonomie d'utilisation)</b>		
Procédure d'installation	Assistée :	
	Avec informaticien :	
	Seul :	
Paramétrage administrateur	Facile :	
	Modérée :	
	Difficile :	

Paramétrage utilisateur	Facile :		
	Modérée :		
	Difficile :		
Utilisation finale	Facile :		
	Modérée :		
	Difficile :		
Interface homme/machine	Personnalisation :	Couleurs :	
		Police :	
		Formes :	
<b>Fonctionnalités générales</b>			
Compatibilité	Type de documents traités :	Structurés :	
		Non structurés :	
		Formats particuliers :	
	Format de documents traités :		
	Formats de protocoles supportés :		
	Sources surveillées :		
	Web invisible (accès aux pages non indexées) :		
	Gestion des « encoding » (prologue XML) :		
Paramétrage des requêtes	Formulation des requêtes :	Taille de la requête :	
		Utilisation d'opérateurs :	

		Modalités de recherche (crawling) : corpus, texte intégral, multicritères (champs)	
	Fédération d'une même requête sur différentes sources, recherche multi champs, dédoublonnage :		
	Requêtes multilingues :		
	Sauvegarde des requêtes :	Historique :	
		Durée de stockage :	
	Exploration automatique de liens successifs :		
	Contournement de balises anti robots :		
	Possibilité d'ajouter de nouveaux moteurs de recherche :		
Paramétrage des dates	Gestion des dates de modification :		
	Paramétrage de la période de surveillance :		
	Fonction de mise à jour automatique ou sur demande :		
Pré traitement des données brutes collectées :	Génération d'un résumé automatique :		
	Dédoublonnage des alertes : regroupement des sources contenant la même information :		

	Conversion des documents en format XML (avec conservation de la mise en page) :		
	Filtrage des surlignements :		
	Traitement de l'image :		
	Traitement de la vidéo :		
	Traitement du langage naturel : détection des entités nommées :		
Fonctionnalités de surveillance et de collecte			
Gestion des sources collectées	Présence d'un organisateur (bookmarks) :		
	Personnalisation de l'organisateur :		
	Suivi des sources : statistiques, comptage, gestions des liens morts...		
Fonctionnalités par nature de source surveillée	Actualités sur le web :	Filtrage en fonction de la date :	
		Filtrage des informations en profondeur :	
		Mise à jour automatique :	
		Personnalisation des zones à surveiller :	
		Prise en charge des flux RSS (ATOM, RDF) :	
	Sites web :	Surveillance du site entier, d'une page particulière :	



		Détection d'une nouvelle page, disparition, modification :	
		Vérification des modifications par analyse de contenu :	
		Affichage des modifications :	
		Crawl (requête, url...) :	
		Paramétrage du crawling (partie précises et informations précises) :	
		Nombre max de pages surveillées par jour :	
		Gestion des pages non trouvées (erreurs 404) :	
	Moteurs de recherche :	Interrogation des principaux moteurs de recherche et moteurs de recherche internes :	
		Filtrage des contenus (par ex dates)	
	Forums :	Possibilité de surveiller des forums :	

		Filtrage par auteur, date, contenu, mot clé, titre :	
		Archivage des messages (max) :	
	Bases de données :	Modules standards d'acquisition (ajouter des connecteurs ou non), choix des champs d'interrogation :	
		Surveillance d'agrégateurs de Presse :	
		Import XML et traitement RSS et RDF :	
	Autres informations :	Ajout d'informations via un formulaire web :	
		Ajouts de fichiers texte photos, sons, vidéos :	
<b>Fonctionnalités de traitement et d'analyse</b>			
Présentation validation et enrichissement de la collecte :	Surbrillance des thèmes de requêtes :		
	Edition automatique ou paramétrable : Tri par pertinence (auteur, date, source) :		
	Liens vers résumé, texte intégral, mot clés... :		
	Filtrage en fonction de la langue, du statut... :		

	Nécessité de restructurer l'information pour le traitement :	
	Traduction (langues traitées, dictionnaire...) :	
	Résumé automatique :	
	Export (notices, texte intégral) :	
	Validation des alertes (manuelles, automatique) :	
	Gestion du niveau de confiance :	
	Traçage des informations par auteur :	
	Affichage des alertes validées :	
Catégorisation (clustering) :	Système de catégorisation : manuel, automatique :	
	Système de classification : hiérarchique, non hiérarchique :	
	Tri par source ou collection ou par catégorie :	
	Classement par clusters : pertinence, popularité :	
	Simplicité de gestion du plan de classement :	
	Gestion et modification des clusters : déplacer, recopier des documents :	
Indexation :	Indexation en texte intégral : informations, documents et fichiers :	
	Indexation automatique, semi automatique :	
	Indexation en mode multilingue ?	

	langues supportées :		
	Indexation à partir d'un thésaurus de mots clés et d'auteurs :		
Recherche :	Modalités de recherche : utilisation d'opérateurs (booléens, proximité, troncature, parenthèses, expression exacte...) :		
	Recherche plein texte sur tout le corpus :		
	Croisement des requêtes :Sauvegarde des requêtes :		
	Mémorisation des formules des requêtes :		
	Paramétrage en fonction des profils utilisateurs, mémorisation des profils :		
	Aide à la recherche :		
Analyse :	Analyse cartographique des informations :		
	Gestion de dictionnaires, de plans de classement :		
	Analyse statistique :	Comptage de cooccurrences et d'occurrences pour les références bibliographiques	
		Comptage de cooccurrences et d'occurrences en texte intégral :	
Analyse sémantique :	Analyse morpho-		

		lexicale :	
		Analyse syntaxique :	
		Analyse sémantique :	
		Analyse du texte :	
		Analyse du corpus :	
	Représentation et visualisation des résultats : Cartographie, analyse du discours, statistiques... :		
Extraction et structuration :	Repérage	Structure logique du document (titre, résumé, introduction) :	
		Entités nommées (personnes, lieux dates, organisations...) :	
		De phrases importantes (thèmes clés) :	
		D'informations à partir d'un thésaurus :	
		De métas donnés :	
		D'attributs et de faits (fonction, hiérarchie, chiffre d'affaires...) :	
	Comparaison et rapprochement d'ontologies :		
Structuration des associations entre objets extraits : cartographie des			

	relations :	
Fonctionnalités de diffusion		
Préparation de la diffusion	Mode de visualisation (logique portail, graphes, arbres personnalisés, listes, tableaux, cartographies...) :	
	Prise en compte d'une charte graphique :	
	Intégration de données extérieures (cartes, images...) :	
	Validation avant diffusion :	
	Choix mode push/pull :	
	Format d'export : TXT <sup>2</sup> , HTML,XML,PDF,RSS :	
	Exportation de graphiques :	
	Accès aux documents primaires :	
Envoi de résultats par mail	Module d'envoi des résultats par mail automatique ou manuel (personnalisable, groupe mail, liste de diffusion...)	
	Alertes sur de nouveaux documents, modifications... :	
	Réglage de la fréquence de diffusion :	
	Possibilité de choisir les critères de sélection des informations dans l'envoi par mail : alertes, date, heure, contenu de la modification, lien vers la page surlignée... :	
	Option d'alerte par sms :	

Portail	Diffusion dans un portail dédié, classique, en intranet :	
	Compatibilité du portail avec les principaux navigateurs (Explorer, Mozilla...) :	
Travail collectif	Prise en compte du travail collectif, workflow, wikis, bookmarks partagés :	
	Module FAQ :	
	Gestion des forums :	

## Annexe 5 : Exemple de rapport de veille réalisé pendant le stage

### LE GROUPE 3 SUISES INTERNATIONAL

Document de travail-27 Juillet 2010

---

#### PRESENTATION GENERALE DU GROUPE

**3 SUISES INTERNATIONAL** est un groupe multinational français créé en 1932 par Xavier Toulemonde. Le groupe est présent dans 14 pays (France, Belgique, Allemagne, Autriche, Espagne, Portugal, Italie, Tunisie, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie, Roumanie, Chine et Ukraine). Le groupe 3 Suisses est spécialisé dans la vente en BtoC (Business to Consumer), en BtoB (Business to Business) et en CtoC (Consumer to Consumer).

Participation du groupe 3 Suisses dans les activités financières et de recouvrement en partenariat avec Cofidis, Créatis, C2C, Créfidis, Monabanq...etc.

#### Le groupe 3 SUISES INTERNATIONAL en quelques chiffres

Créé en 1932, racheté en 1981 par le groupe Otto-Versand, leader mondial de la vente à distance.

Environ 28 000 000€ de chiffre d'affaire en 2008

Diffusion de 700 millions de catalogues et de mailings chaque année

Une gamme de plus de 180 000 produits différents



## FICHE D'IDENTITE

---

### SOCIETES DU GROUPE AVEC AU MOINS UNE IMPLANTATION SUR LMCU

3 SUISSSES INTERNATIONAL

#### **Caractéristiques**

---

SIRET : 477 180 467 00029

Date d'immatriculation : 01/04/1971

Forme juridique : SA à conseil d'administration

Capital social : 17 073 808 00 euros

Activité : Activités des sièges sociaux (7010Z)

Siège : 4 Place de la République - 59170 CROIX

#### **Direction**

---

Directeur Général : Denis Terrien

Directeur général adjoint (BtoB) : Emmanuel Clair

Directeur général adjoint (CtoC) : Georges Aoun

Directeur général adjoint activités financières et de recouvrement : Eric Platiau

Directeur financier : Philippe Guillaumie

Secrétaire général : Stéphane Champetier

Directeur Marketing stratégique et CRM : Georges Aoun

#### **Etablissements secondaires**

---

Nombre d'établissements secondaires : 6, tous présents sur le territoire communautaire

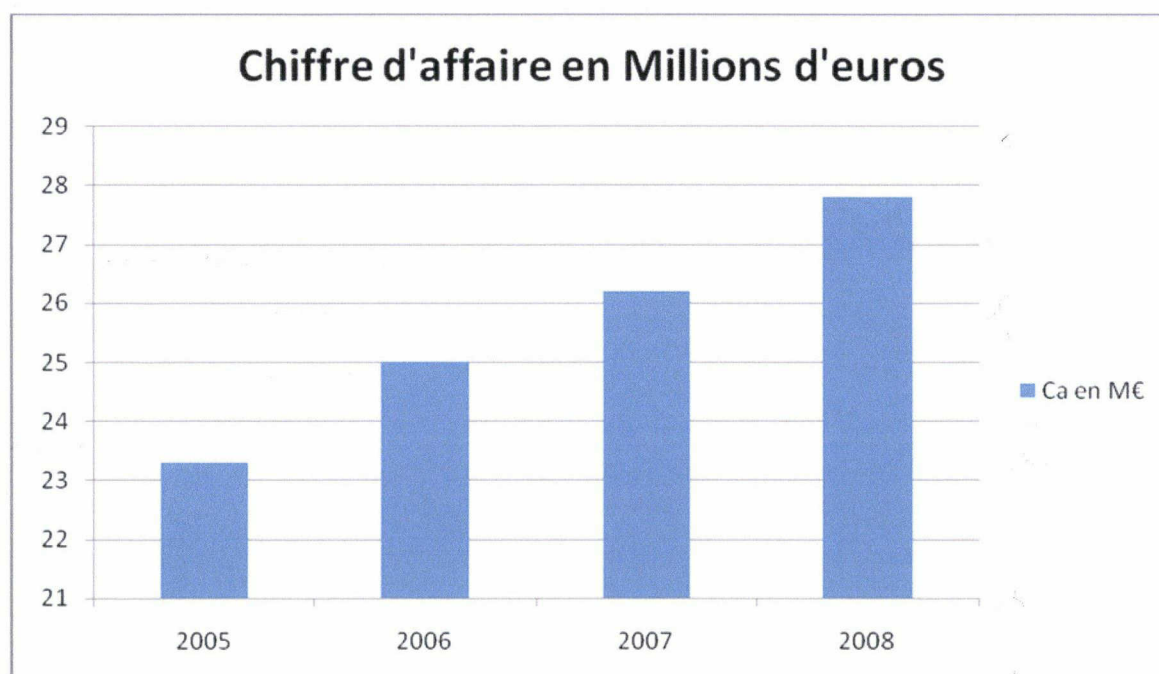
- 59290 Wasquehal, 16 place Gambetta, Activités des sociétés holding (6420Z)

17/07/2010-Romain Lemaire-Université Charles de Gaulle Lille III

- 59170 Croix, Rue Holden, Activités des sociétés holding (6420Z)
- 59170 Croix, 28 avenue de l'Europe, Activités des sociétés holding (6420Z)
- 59200 Tourcoing, 23, Boulevard Constantin Descat, Activités des sociétés holding (6420Z)
- 59290 Wasquehal, 7, Allee Du Chateau Blanc, Activités des sociétés holding (6420Z)
- 59200 Tourcoing, 23, Boulevard Constantin Descat, Activités des sociétés holding (6420Z)

### Situation financière de l'entreprise

---



Evolution chiffre d'affaire :

31/12/2006 : 25 030 000

31/12/2007 : 26 274 000

+4.96%

31/12/2008 : 27 876 000

+6.09%

## **REVUE DE PRESSE**

---

### **2008**

17 janvier 2008- Les Echos

#### **3 Suisses France renoue avec la croissance**

L'entreprise française de vente à distance annonce une croissance de 3.3% pour l'année de 2007.

18 juillet 2008-Les Echos

#### **3 Suisses veut développer un réseau de boutiques**

Le groupe 3 Suisses dispose de 35 boutiques réparties dans le territoire français. Le groupe prévoit d'augmenter leur nombre à plus de 70 boutiques.

### **2009**

12 février 2009-Les Echos

#### **3 Suisses France va se séparer de 20% de ses effectifs**

3 Suisses a annoncé la suppression de 674 postes dans les centres d'appels de Lyon, Marseille, Nantes, Nancy et Rouen. Ces activités seront regroupées au sein d'un centre de relations clients situé à Croix (59163).

26 février 2009- La gazette du Nord-Pas de Calais

#### **Le groupe 3 Suisses lance un plan de réorganisation ambitieux**

Le 11 février, la direction du groupe 3 Suisses a annoncé un plan de relance sur deux ans, avec à la clé plusieurs dizaines de millions d'euros. Ce plan a pour but d'augmenter de manière significative les ventes sur Internet afin de relancer la marque qui a connu un exercice de 2008 déficitaire de 28 millions d'euros.

16 mars 2009- Les Echos

17/07/2010-Romain Lemaire-Université Charles de Gaulle Lille III

## Internet bouscule les acteurs traditionnels de la vente à distance

La multiplication des sites marchands sur Internet pose de nombreux problèmes à des acteurs comme Les 3 Suisses et La Redoute. L'âge d'or de la vente à distance est passé et ces grands groupes doivent maintenant s'adapter. Le catalogue papier serait donc en voie de disparition au profit d'un système unique de vente sur Internet.

21 juillet 2009-Les Echos

## Départ de Pascal Gires de la direction des 3 Suisses

Aux 3 Suisses, les têtes changent. Ayant succédé fin octobre à Jean-Marie Bouckaerl - parti trois ans après sa nomination pour divergences de vues stratégiques. Pascal Gires sera resté à peine sept mois à la direction de 3 Suisses France. Le temps pour l'ancien directeur des activités internationales de La Poste de concevoir et de mettre en place un plan de relance avec, à la clef, 674 suppressions de postes, sur un effectif de 2.930 salariés

C'est Laurence Paganini, ancienne directrice générale de Marioruraud, qui le remplace.

## **2010**

16 mars 2010- Les Echos

## Reprise du groupe Quelle La Source

Le groupe 3 Suisses International rachète le numéro trois français de la vente à distance : Quelle la source.

4 juin 2010- La voix du Nord

## Election syndicale : résultats

La participation avoisine les 62 %. La CGT a obtenu 6 sièges titulaires. Sur 9, au comité d'entreprise, et 10 sièges titulaires sur les 76 à pourvoir, parmi les délégués du personnel, détaille la représentante syndicale. Cela ne fait que confirmer les résultats obtenus lors des élections de cet automne, où la CGT était arrivée en tête.

14 juin 2010- La voix du Nord

3 SUISSES

17/07/2010-Romain Lemaire-Université Charles de Gaulle Lille III

## Des scooters électriques sur 3 suisses.fr

Intégrant le développement durable dans sa stratégie depuis plusieurs années, 3 Suisses commercialise sur 3suisses.fr. Depuis mai des solutions de déplacement individuel propres. Le scooter et le vélo électriques Menée en partenariat avec Wattoo spécialiste nordiste de la mobilité électrique. Ce co-branding est une première en matière de vente à distance.

## **PARTENARIATS**

---

Le groupe 3 SUISSSES INTERNATIONAL est intégré dans la démarche du pôle de compétitivité des Industries et du Commerce (PICOM). Cet organisme a pour but de favoriser les innovations dans le domaine de la vente par correspondance.

Quelques axes de développement :

- Prospective
- Dynamique des comportements et modes de consommation
- Univers ubiquitaires
- Organisation des process

## **INNOVATION**

---

### Perfectionnement aux supports de correspondance

Inventeur(s) : Macaigne Michel

Date de publication : 19/10/1979

N° de demande : FR19780008770 19780324

### Perfectionnement aux poignées de sacs

Inventeur(s) : Smet Jean-Marc, Gaquiere Francis Gilbert George

Date de publication : 20/01/1984

N° de demande : FR19820012375 19820715

## **Perfectionnement aux emballages pour articles fragiles et a leurs procédés de confection**

Inventeur(s) : Demets Bernard, LY Henri Bernard

Date de publication : 12/04/1985

N° de demande : FR19830016019 19831007

## **Machine d'emballage automatique d'articles quelconques et emballage réalisé avec cette machine**

Inventeur(s) : Bigand François Maurice

Date de publication : 21/07/1989

N° de demande : FR19880000372 19880114

## **Procédé de dépose d'une étiquette à une station automatique de réception et d'emballage d'un lot d'au moins un article et moyens pour la mise en œuvre du procédé**

Inventeur(s) : Guyader Christophe Robert Michel, Dumortier Daniel

Date de publication : 07/05/1996

N° de demande : FR19940016000 19941230

## **Dispositif d'accrochage d'un chariot sur une chaine de traction d'un convoyeur**

Inventeur(s) : Kowalski Eric

Date de publication : 10/10/1997

N° de demande : FR19960004687 19960405

## CONJONCTURE DU SECTEUR DE LA VENTE A DISTANCE

- Augmentation de 25% du chiffre d'affaire des entreprises du e-commerce
- Le nombre de sites marchands progresse de 35%
- 25.1 millions d'acheteurs en ligne pour 35 millions d'internautes

### Classement FEVAD des sites e-commerce les plus visités<sup>5</sup>

N°	Brands ou Chaneis	Visiteurs uniques
1	Ebay	11 194
2	PriceMinister	10 738
3	La redoute	10 110
4	Amazon	9 295
5	Cdiscount	8 382
6	<b>3 Suisses</b>	<b>8 231</b>
7	FNAC	8 141
8	Voyages-sncf.com	6 964
9	Carrefour	6 298
10	Vente-privée.com	6 109
11	Pixmania	6 036
12	Rue du commerce	5 137
13	La maison de Valérie	4 473
14	Spartoo	4 332
15	Brandalley.com	4 029

<sup>5</sup> Moyenne mensuelle du premier trimestre 2010 (en millier de visiteurs)

L'entreprise 3 Suisses est désavantagée par son mode de fonctionnement hybride. En effet la production de catalogues engendre des couts et limite les profits générés par ce grand compte. Le groupe 3 Suisses doit cependant maintenir son offre de service par catalogue pour satisfaire une clientèle encore peu accoutumée aux usages de l'Internet.

Même si le chiffre d'affaire de l'entreprise progresse, il faut rester vigilant car elle connaît de profonds bouleversements. Le changement régulier de dirigeants ainsi que la suppression de 674 postes en 2009 sont des indicateurs à ne pas négliger.



## Annexe 6 : Logiciel de gestion de la relation client (CRM)

The screenshot displays the Eudonet CRM interface within a Windows Internet Explorer browser window. The main content area shows the profile for 'TATE AND LYLE'. The interface is organized into several sections:

- Navigation Menu:** Accueil, Entités, Contacts, Projet, Projet Pole, Demande immo, Demande de subventions, Mise en relation, Sites, Biens.
- Search and Actions:** A search bar and buttons for 'Ajouter', 'Dupliquer', 'Supprimer', and 'Exporter'.
- Company Information:**
  - Société: TATE AND LYLE (N°: 20826)
  - Adresse: 2 rue de l'Horizon, FRANCE
  - BP: [Empty]
  - Complément: Parc scientifique de la Haute Borne
  - CP / Ville: 59650 VILLENEUVE D'ASCO
  - Territoire: Territoire Est, Type: Entreprise
  - Code APE: - INDUSTRIE ; C - Industrie manufacturière ; 10 - Industries alimentaires ; 10.8 - Fabrica
  - Activité: [Empty], Capital Social: 37 000,00, N° SIRET: 49859345800025
  - Forme Juridique: SAS, Effectif: [Empty], Effect Site: [Empty]
  - Fichier Source: Developpement Economique, Type: établissement, Enseignes: [Empty]
- Navigation Tabs (highlighted in red):** Filiale, Etablissements, Projet, Veille Presse, Innovation.
- Etablissements Section:** 2 fiches Etablissements. Table with columns: Société, Ville, Type établissement, Effect Site.
 

Société	Ville	Type établissement	Effect Site
TATE & LYLE PARIS	VILLENEUVE D'ASCO	-	
TATE AND LYLE	VILLENEUVE D'ASCO	-	
- Contacts Section:** 1 fiche Contacts. Table with columns: Nom, Fonction, Tél, Mail, Fax.
 

Nom	Fonction	Tél	Mail	Fax
CORNILLON Paul	Directeur Recherche et dev...	03 28 77 71 88	paul.cornillon@tateandlyle.com	03 28 77 71 98

The footer of the browser window shows the date 'Vendredi 13 Août 2010' and the user 'Eudonet 2 - Jérôme Van Cost'.

Champs du logiciel qui ont été modifiés pour intégrer la veille

## Annexe 7 : Proposition de démarche de partage des connaissances

### Phase de recensement

Tout d'abord, il est important de définir quels services sont en contacts directs avec les entreprises. En effet, il s'agit d'autant de portes d'entrées par lesquelles pourraient passer les sociétés. L'objectif de cette étape est donc d'établir une liste de services susceptibles d'être contactés par les entreprises.

### Phase d'audit

Cette étape consiste à entrer en contact avec les différents services et de définir quels sont leurs relations avec les entreprises. Cela nous permettrait de définir quel type d'information transite dans ces services

### Intégration du protocole

Cette étape est la plus difficile à mon sens. Il s'agit de trouver le moyen de faire remonter l'information au service intelligence et stratégie économiques. A une échelle de la communauté urbaine, cela me paraît difficilement réalisable.

Prenons l'exemple du pôle développement économique. Avec le déploiement d'Eudonet, il serait possible d'intégrer un champ « relation entreprise » qui permettrait de mettre en place un « historique » des relations de la communauté urbaine avec une entreprise.

### Animation

Une difficulté posée par cette piste de réflexion concerne l'animation d'un tel système. En effet, dans le cadre d'un organisme tel que LMCU, il conviendrait de former tous les acteurs identifiés à l'utilisation des logiciels. En outre, il n'est pas sûr que ces acteurs se décident à bousculer leurs attitudes afin de se plier au protocole proposé. Il y a de forts risques que la participation soit très faible.