



HAL
open science

Réorientation stratégique de la cellule de veille concurrentielle de Cofidis France

Patricia Kolorz

► **To cite this version:**

Patricia Kolorz. Réorientation stratégique de la cellule de veille concurrentielle de Cofidis France. Sciences de l'information et de la communication. 2009. dumas-01689363

HAL Id: dumas-01689363

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01689363>

Submitted on 22 Jan 2018

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

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



Réorientation stratégique de la cellule de veille concurrentielle de Cofidis France

Patricia Kolorz

**Master ICD Parcours PRISME
Université Charles de Gaulle, Lille 3**

Septembre 2009

Stage effectué à Cofidis France du 6 avril au 30 septembre 2009
Sous la direction de Widad Mustafa El Hadi, tutrice universitaire, et
Etienne Appert, tuteur professionnel

« Ne pas prévoir c'est déjà gémir »

DEVISE DE LÉONARD DE VINCI (C B 2364, 960921, p.6)

Remerciements

Je tiens à remercier Jean-Yves et Etienne pour leur disponibilité et leurs conseils mais également pour la confiance qu'ils m'ont accordée.

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

J'aimerais aussi remercier Madame Mustafa pour m'avoir suivie et conseillée durant ce stage mais aussi durant tout mon cursus de Master.

Enfin, un grand merci à mes parents et à Jessy qui m'ont soutenue et encouragée durant mes études universitaires.

Table des matières

Introduction	6
1 Cofidis : Etat des lieux d'un monde en mouvement	8
1.1 L'entreprise Cofidis	8
1.2 Le marché du crédit à la consommation : le veilleur expert ? .	13
1.2.1 Classification des concurrents	13
1.2.2 Le crédit à la consommation	14
1.2.3 L'expertise du veilleur	15
1.3 La veille chez Cofidis	16
1.3.1 Les différentes cellules	16
1.3.2 La cellule de veille concurrentielle	18
2 Des besoins et des moyens qui évoluent	21
2.1 Vers quel type de veille ?	21
2.1.1 Définitions	21
2.1.2 Une autre veille pour quel public ?	26
2.2 État des lieux des productions et des outils de la cellule de veille	27
2.2.1 Les outils	28
2.2.2 Les productions de la cellule	29
2.3 Pratiques, usages et besoins de la veille par les collaborateurs .	32
2.3.1 Les directeurs	32
2.3.2 Les opérationnels Marketings	32
2.3.3 Les opérationnels conseillers clientèle	35
3 Une veille qui doit s'adapter	36
3.1 Les productions mises en place	36
3.1.1 Les actions pour le fonctionnement cellule	36
3.1.2 Les livrables stratégiques	38
40	
3.2 Adaptation et mise en place d'outils	47
3.2.1 Adaptation des outils existants	47

3.2.2	Sélection du nouvel outil	49
3.2.3	Mise en place de l'outil	52
3.3	L'animation de la veille	54
Conclusion		60
A	Cartographie de la cellule veille concurrentielle de Cofidis France	65
B	Exemples choisis du Monito	73
C	Les entretiens	84
D	Tableau récapitulatif des actions de la veille	88
E	Tableau comparatif des outils de la veille	90

Introduction

Suite à une prise de conscience des apports de la veille pour l'entreprise, durant la dernière décennie les cellules de veille et d'intelligence économique se sont développées dans les entreprises françaises. Loin d'être un simple fournisseur d'information factuelles, la veille devient l'un des points fondamentaux de la stratégie d'entreprise par lequel l'organisation se met à l'écoute de son environnement afin de décider et d'agir.

C'est désormais dans un monde sans cesse en mouvement que la veille doit s'inscrire. Ainsi, pour rester pérenne, la veille doit évoluer constamment pour s'adapter aux besoins d'information de l'entreprise, de ses dirigeants et de son personnel résultants des turbulences des marchés et des bouleversements au sein même de l'entreprise.

Tel fût l'enjeu de notre stage : réorienter plus stratégiquement la cellule de veille concurrentielle de Cofidis dans un contexte de changements majeurs dans l'entreprise et du marché du crédit à la consommation en France. Dans ce mémoire nous tenterons de répondre à la problématique suivante : « L'adaptation au changement dans l'entreprise : vers une veille concurrentielle plus stratégique. Le cas de Cofidis France. »

Ce cas concret nous amène donc à nous intéresser à l'adaptation aux changements dans l'entreprise pour une cellule veille. Par quels moyens la veille peut s'adapter à de nouveaux besoins ? Comment évaluer ces besoins ? Comment rendre la cellule pérenne ?

Si de nombreux ouvrages traitent de la mise en place d'une cellule de veille stratégique, à notre grande surprise, la littérature est inexistante lorsqu'il s'agit d'une réorientation stratégique de la veille dans un contexte d'adaptation aux changements.

C'est donc en l'absence de littérature sur le sujet que nous allons dans ce mémoire tenter de répondre à cette problématique. Nous commencerons tout d'abord par présenter le marché du crédit à la consommation, l'entreprise et ses pratiques de veille. Cette présentation nous permet de poser les points structurants autour desquels nous avons dû mener à bien dans notre mission,

certaines limites propres à l'organisation de l'entreprise que nous avons dû prendre en compte lors de notre travail de réorientation de la cellule de veille, et les qualités qu'il nous a fallu mettre en œuvre. Ensuite, nous exposerons la démarche que nous avons entreprise afin de répondre aux objectifs de notre mission. Ainsi, dans un second temps nous aborderons les phases de définition des besoins et d'analyse de l'existant. Enfin, nous présenterons les actions que nous avons menées pour répondre aux objectifs de notre mission et permettre la pérennisation la cellule.

Chapitre 1

Cofidis : Etat des lieux d'un monde en mouvement

1.1 L'entreprise Cofidis

La présentation de Cofidis et du groupe auquel appartient l'entreprise semble nécessaire pour comprendre la place de la veille dans cette entreprise et les travaux que nous avons entrepris. Selon Bozon cité par Verna¹ « Lorsqu'une entreprise organise son système de veille ou d'intelligence économique, elle ne peut faire l'économie d'identifier ses modes de fonctionnement et son environnement ». Cofidis est une société de vente de crédit à la consommation à distance. Née en 1982 suite à la rencontre de Cetelem, qui est également l'un de ses principaux concurrents et de 3Suisses International (groupe 3SI) elle est aujourd'hui présente dans huit pays. Depuis peu, l'entreprise Cofidis a été rachetée par le groupe Crédit mutuel qui devient l'actionnaire majoritaire avec 51% des parts (Figure 1.1).

L'offre de produit de Cofidis France s'axe principalement sur le crédit renouvelable tout en proposant et dans une moindre mesure, du prêt personnel, du rachat de crédit et de l'assurance. Cette orientation n'est pas partagée par l'ensemble de la concurrence qui depuis peu opère un virage vers des communications de notoriété et sur le prêt personnel. Cette présentation du groupe auquel appartient Cofidis, de ses concurrents et des produits, montre dès à présent que l'entreprise se trouve confrontée à des bouleversements majeurs. Ces changements sont également accompagnés par une réorganisation complète de l'entreprise et une nouvelle présidence du groupe.

Cofidis France constitue l'une des directions générales du Groupe Cofidis ainsi que nous le montre l'organigramme de la figure 1.2. L'ensemble des

1. Verna [2009]



FIGURE 1.1 – Cartographie du groupe auquel appartient Cofidis et de ses concurrents (août 2009)

directions est dirigé par le Corporate.

Le domaine veille concurrence où s'est déroulé notre stage appartient à la Direction Développement Marque et Innovation (DDMI) dans le service développement marketing qui travail entre autre sur les nouvelles technologies et les nouveaux concepts pour la communication marketing (Figures 1.3 et 1.4).

Notre mission de réorientation stratégique de la veille concurrence constituait pour la DDMI, au-delà d'une aide à la prise de décisions et d'actions futures pour l'entreprise, l'occasion de s'orienter plus stratégiquement par rapport aux autres directions et de travailler plus étroitement avec le Comité de Direction afin d'être l'un des moteurs de l'orientation de l'entreprise. Mais depuis juillet 2009 cet objectif de rapprocher la DDMI du Comité de direction n'est plus d'actualité. En effet, avec la nouvelle réorganisation la DDMI disparaît et la direction développement marketing vient s'insérer au sein d'une nouvelle direction Marketing (Figure 1.5).

À ce jour, l'orientation stratégique de la veille concurrentielle n'est peut-être plus d'actualité car le domaine veille concurrence appartenant dorénavant à une direction marketing opérationnelle, la cellule pourrait de nouveau avoir pour mission de répondre aux besoins opérationnels des professionnels du marketing. Pourtant, selon Lesca², « Le but de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement

2. Lesca [1994]

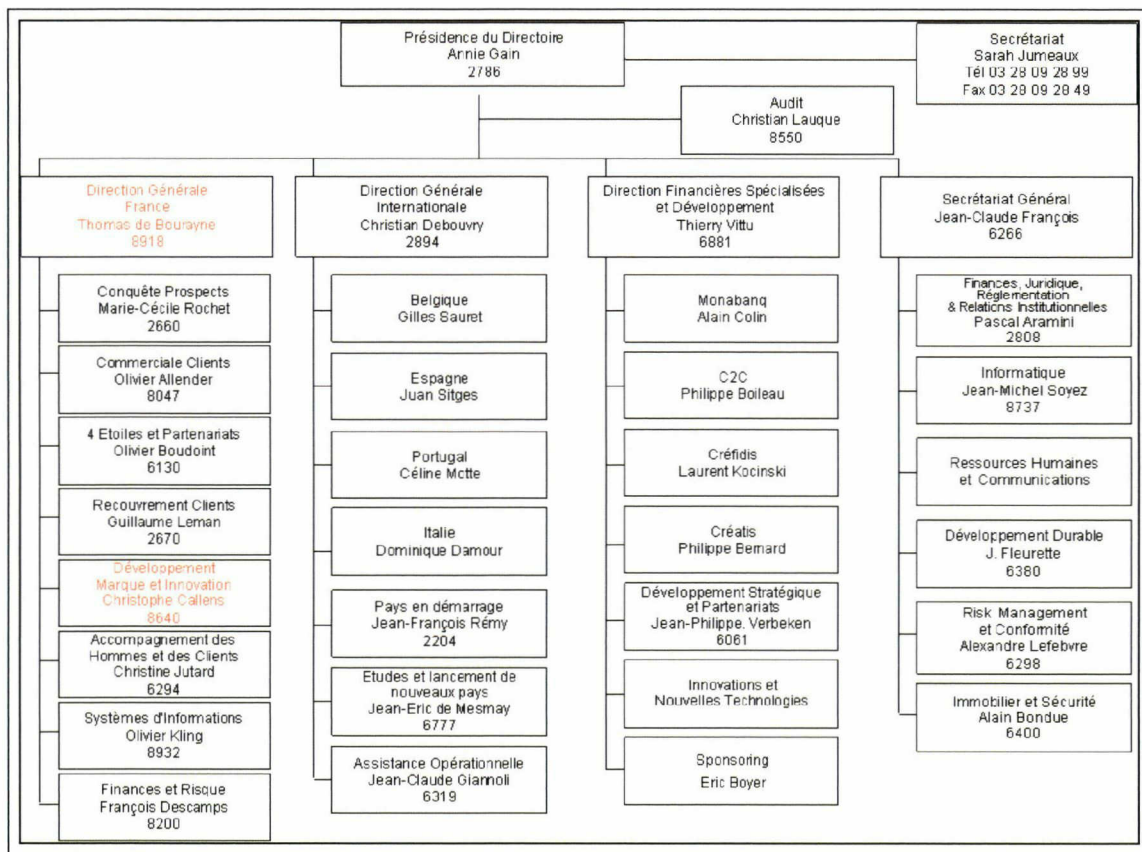


FIGURE 1.2 – Organigramme de Cofidis groupe (mai 2009)

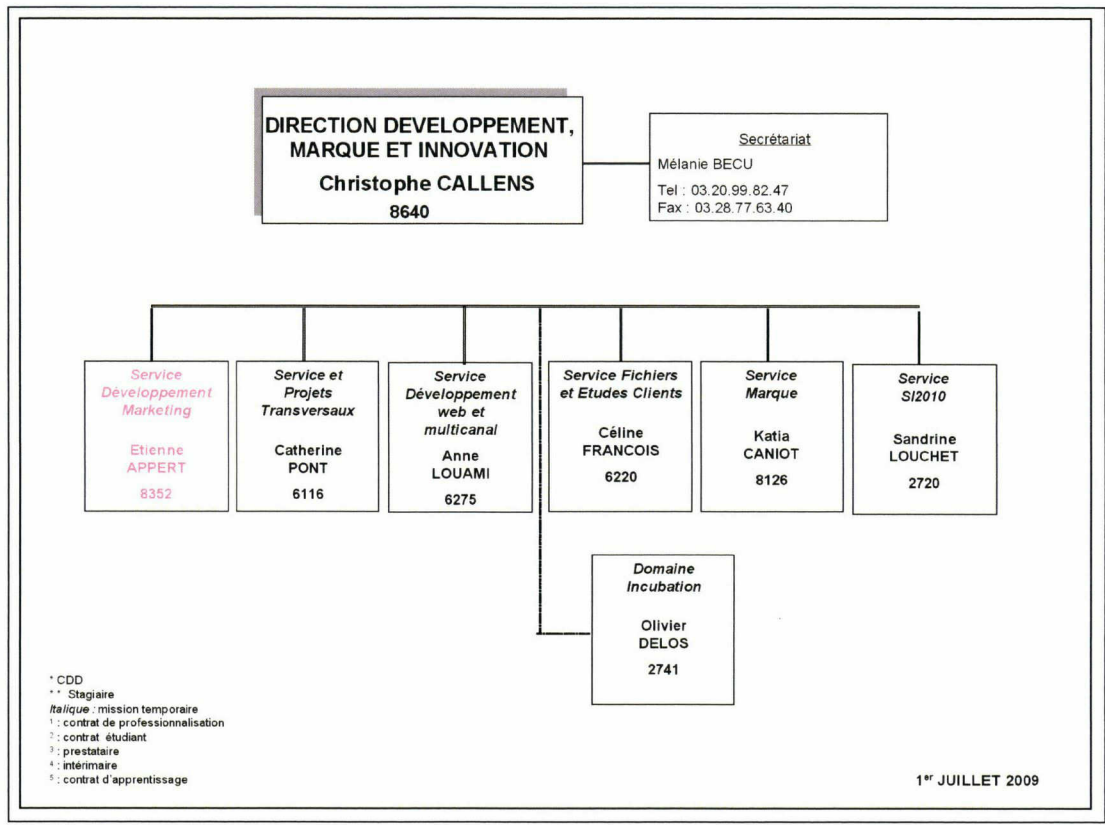


FIGURE 1.3 – Organigramme de la Direction Développement Marque et Innovation (juillet 2009)

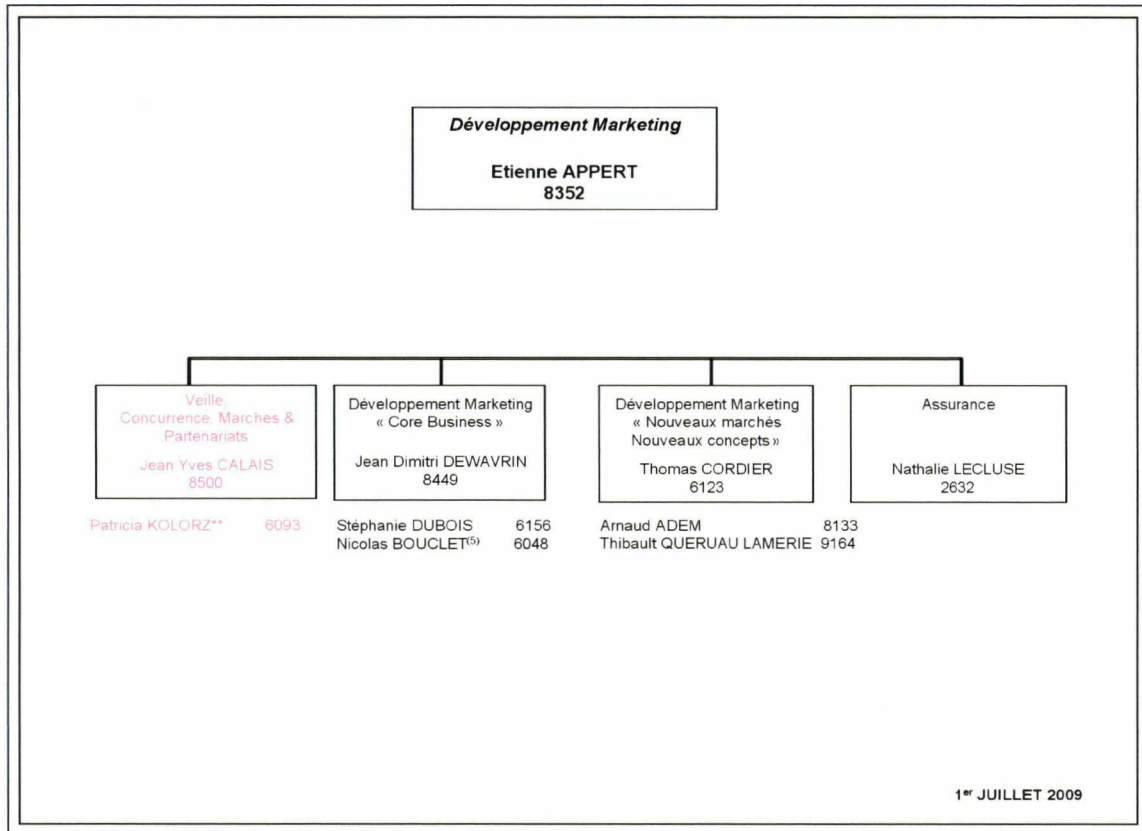


FIGURE 1.4 – Organigramme de la Direction Développement Marketing (juillet 2009)

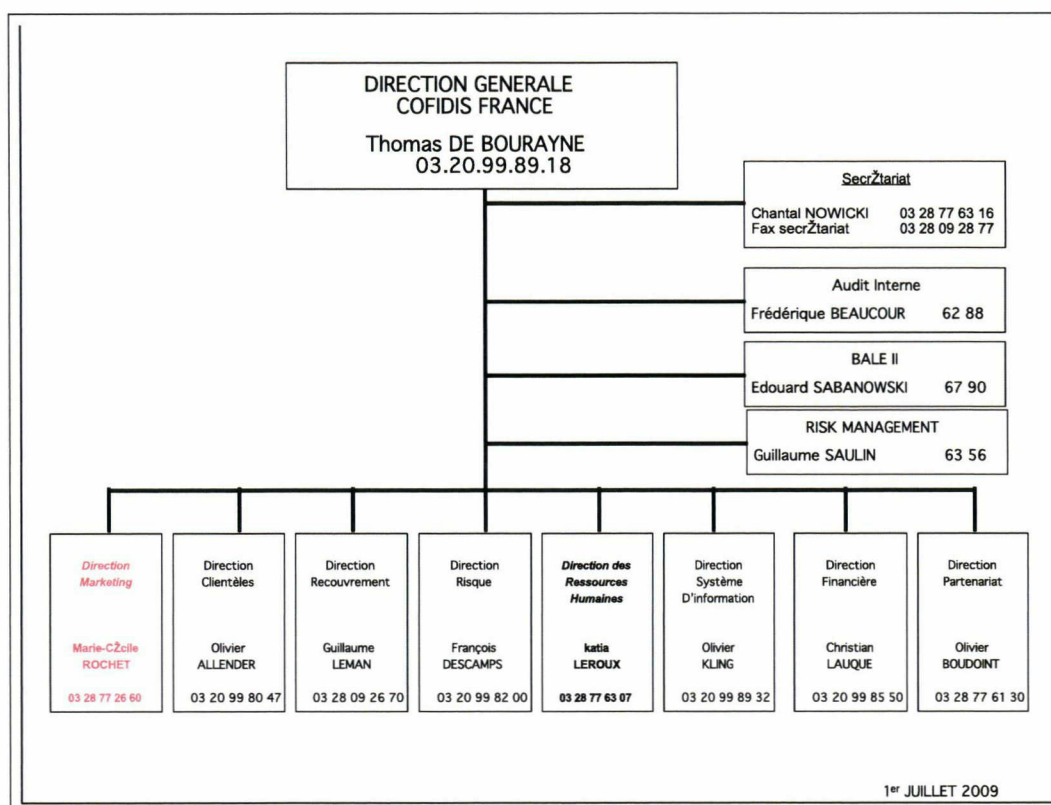


FIGURE 1.5 – Organisation des directions de Cofidis France (juillet 2009)

socio-économique et technologique ». Les entreprises soucieuses d’anticiper les changements doivent donc être à l’écoute de leur environnement extérieur. Cofidis France étant comme nous l’avons déjà mentionné, dans une période de bouleversements majeurs de son environnement, l’entreprise aurait tout intérêt de maintenir l’orientation stratégique entreprise par la veille concurrentielle. Actuellement dans l’attente d’une décision d’orientation de notre nouvelle direction qui pourrait intervenir en septembre 2009, le domaine maintient son travail de réorientation.

1.2 Le marché du crédit à la consommation : le veilleur expert ?

1.2.1 Classification des concurrents

Le secteur du crédit à la consommation peut être découpé en cinq segments :

- Les filiales spécialisées des banques
- Les filiales de la distribution

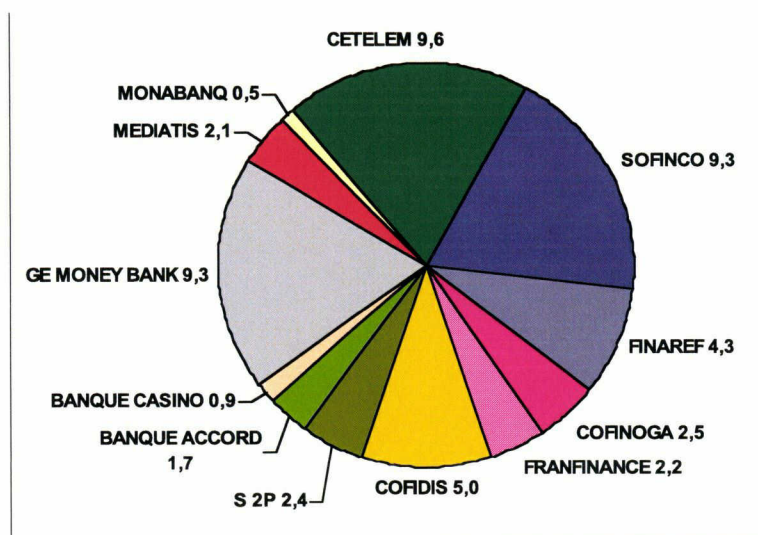


FIGURE 1.6 – Les principaux concurrents de Cofidis selon leurs encours nets en 2007

- Les réseaux bancaires
- Les captives automobiles
- Les mutuelles

La veille concurrence axe principalement sa surveillance sur les filiales spécialisées des banques, les filiales de la distribution et les réseaux bancaires car ils constituent la « cible » à surveiller pour Cofidis (Figure 1.6). Lesca et Dourai³ définissent cette cible comme « « La partie » de l’environnement que les dirigeants de l’entreprise ont jugé pertinent de mettre, en priorité sur une période donnée, sous veille stratégique. La cible désigne notamment les acteurs pertinents de l’environnement de l’entreprise (il peut s’agir de concurrents, de fournisseurs, de clients, d’organismes publics..) »

1.2.2 Le crédit à la consommation

Le crédit à la consommation propose différents produits qui peuvent être classés ainsi :

- Le crédit renouvelable aussi appelé revolving, crédit reconstituable ou réserve d’argent proposé avec ou sans carte. Ce produit fait aujourd’hui l’objet d’une réglementation avec la loi Lagarde
- Les prêts personnels déclinables en : prêts travaux, auto, moto, camping car, bateau, autres projets...
- Le rachat de crédit

3. Lesca and Dourai [2004]

– L’assurance et les services.

Les supports publicitaires de ces produits et les méthodes de vente sont également très divers : En conquête ou en fidélisation, via des créas publicitaires, des spots télévisuels, des mailing, des e-mailing. . .

La complexité du marché du crédit à la consommation qui n’est pas propre qu’à ce secteur d’activité montre l’importance pour le veilleur, au-delà de son expertise en veille, de connaître le domaine qu’il surveille.

1.2.3 L’expertise du veilleur

A notre arrivé dans la cellule de veille concurrentielle de Cofidis France en avril 2009, le crédit à la consommation était pour nous un domaine inconnu. Néanmoins, il a fallu apprendre très rapidement car le manager d’alors et la chargée de veille ayant été mutés à d’autres missions dans l’entreprise et le nouveau manager n’arrivant qu’en début mai, nous devions animer seule la cellule après seulement quelques jours de formation. C’est alors que confrontée à notre méconnaissance du domaine, nous avons pu nous rendre compte que pour faire de la veille il est tout aussi important de connaître l’environnement à surveiller que de connaître notre métier de veilleur.

Ainsi, dans « Système de veille stratégique basé sur un réseau d’experts », après avoir présenté les différentes qualités requises pour un veilleur en matière de technique de recherche, de traitement et de diffusion de l’information, Harroussi⁴ précise « Bonne connaissance du domaine d’activité de l’entreprise. Ainsi, le veilleur pourra rechercher et collecter les informations d’une manière plus efficace. Cette compétence ne lui permettra certainement pas de remplacer les experts (ce qui n’est pas souhaitable d’ailleurs), mais néanmoins, elle lui facilitera les discussions avec ces derniers lors des réunions de travail. ». Ici, Harroussi soulève une question à laquelle nombre d’entreprises se retrouvent confrontées lors de la mise en place d’une cellule de veille : doit-on employer un expert en veille ou un expert du domaine ?

Pour notre part et à l’image de la cellule de veille de Cofidis France que nous allons vous présenter, nous préconisons qu’une cellule devrait être composée d’une équipe à la fois d’expert en veille et d’expert dans le domaine. Les premiers maîtrisent les techniques de recherches, de traitement, d’analyse et de diffusion de l’information ainsi que les outils et les nouvelles technologies de la veille, et plus largement touchant aux sciences de l’information. Les seconds peuvent valider l’information, orienter les recherches par leurs connaissances des sources d’information liées à leur domaine d’acti-

4. Harroussi [2004]

tivité. Nous rejoignons donc Haroussi⁵ sur ce point : « toutes ces compétences (compétences clés et compétences complémentaires) ainsi que ces qualités et aptitudes peuvent difficilement être regroupées dans la même personne. C'est pourquoi il est important de souligner que le travail d'équipe est une nécessité pour la réussite d'un système de veille. Les différents acteurs pourront ainsi se compléter en apportant chacun son savoir-faire et ses compétences. »

Malheureusement avec la réorganisation de l'entreprise, le domaine veille concurrence ne sera plus composé que du manager. L'équilibre actuel de la cellule qui compte à la fois un expert du domaine du crédit à la consommation et un professionnel de la veille sera donc rompu à la fin de notre stage. Outre, cette perte d'équilibre, pourtant essentielle selon nous au bon fonctionnement de la cellule, la réduction des effectifs à une seule personne alors même que la mission se complexifie et demande plus de travail, pourrait s'avérer pénalisante pour le bon fonctionnement et la capacité pour la cellule à répondre aux besoins de Cofidis. Cette volonté de diminuer les effectifs de la cellule ne nous semble pas se faire au meilleur moment pour l'entreprise, quand la loi Lagarde s'attaque au produit majeur de l'entreprise : le crédit reconstituable. En effet, ainsi que le soulignent Jauch et Glueck cités par Verna⁶ « Les pratiquants les plus sérieux et les plus silencieux du renseignement sur les concurrents se retrouvent parmi les leaders industriels. IBM a un "service d'analyse commerciale". Texas Instrument garde des "dossiers passablement formels" et Citicorp a un responsable dont le titre est "dirigeant du renseignement sur la concurrence" ». Face aux changements majeurs induits par cette loi, la cellule de veille devra être plus que jamais efficace et en alerte constante sur les orientations concurrentes en matière de produit revolving afin que l'entreprise se repositionne rapidement tout en étant innovante par rapport à cette concurrence. Dans ce souci d'efficacité, l'expertise d'un veilleur et celle d'un expert du domaine nous semblent indispensables.

1.3 La veille chez Cofidis

1.3.1 Les différentes cellules

Cofidis possède actuellement deux cellules de veille. La veille technologique située au niveau du Corporate qui collecte des informations et les diffuse pour l'ensemble du groupe afin de sensibiliser les collaborateurs aux nouvelles technologies de l'information et ainsi développer les compétences du groupe

5. Ibid

6. Verna [2009]

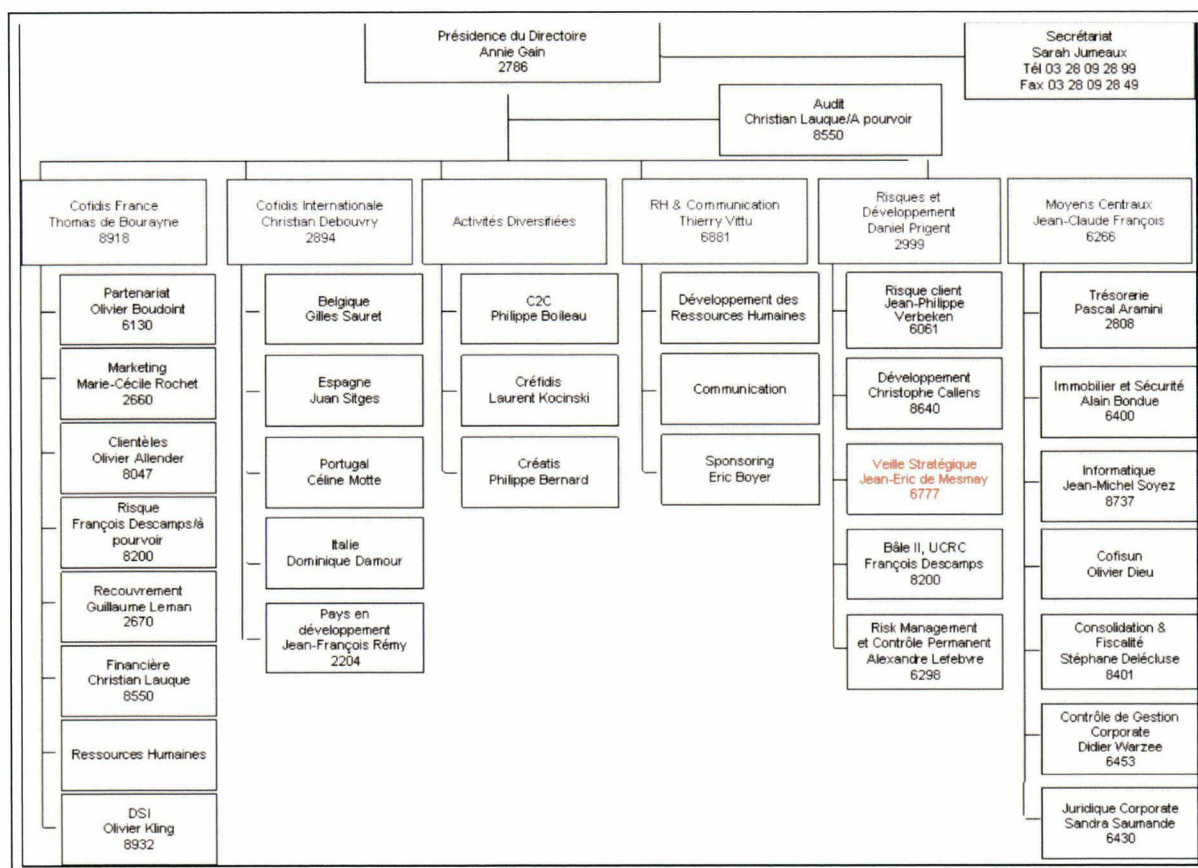


FIGURE 1.7 – Organigramme du groupe (juillet 2009)

dans ce domaine. La veille concurrentielle dans laquelle nous effectuons notre stage et qui est rattachée à Cofidis France. Une veille internationale est également effectuée au niveau du Corporate, mais n'est pas considérée en tant que cellule à part entière.

Une cellule « veille et innovation » composée de deux veilleurs à temps partiel a récemment été créée à la direction des recouvrements (DRC) au sein de Cofidis France. Sa mission est de repérer les innovations en matière de vente de crédit à la consommation et sur la base de leur veille, insuffler de nouveaux projets chez les équipes projets. Avec la réorganisation, le Corporate met également en place une cellule de veille stratégique composée de deux personnes (Figure 1.7). Cette nouvelle cellule suscite beaucoup d'interrogations pour la veille concurrence. En effet, cette veille stratégique s'effectuera-t-elle à un niveau uniquement international ou également sur la France ? Dans ce cas, la cellule veille concurrence redeviendra-t-elle opérationnelle comme nous le craignons déjà avec la nouvelle direction marketing à laquelle elle appartient ? Cette veille stratégique va-t-elle remplacer la veille internationale ou l'englober ? Y aura-t-il des possibilités de collaboration entre la veille

concurrence et la veille stratégique ? Ces questions restent en suspend jusqu'à l'annonce des nouvelles missions en septembre 2009.

Enfin, à côté de ces cellules de veille officielles, existent également des veilles personnelles effectuées par les experts de différents domaines. Mais nous reviendrons sur cette notion de veille personnelle par la suite.

1.3.2 La cellule de veille concurrentielle

Au milieu de ces changements et des incertitudes qui pèsent sur ses missions, la veille concurrentielle doit savoir s'adapter. Répondant à l'origine à des besoins très opérationnels des marketings, la veille concurrence doit se réorienter pour devenir plus stratégique. Avant d'aborder notre mission, il nous semble essentiel de présenter ce positionnement opérationnel de la veille concurrence avant notre arrivée. Mais tout d'abord, qu'est-ce que la veille concurrentielle ? Selon Harroussi⁷ et Marcon et Moinet⁸ « La veille concurrentielle est un processus qui a pour but d'évaluer les forces et les faiblesses des concurrents actuels et potentiels d'une entreprise afin de pouvoir mettre en évidence les risques à éviter ainsi que les opportunités à saisir. Elle comprend une étude approfondie des ressources technologiques, financières, humaines, nouveaux contrats, alliances, concurrents anciens et nouveaux entrants. . . » « La veille concurrentielle est, avec la veille technologique, le type de veille le plus développé dans les entreprises. Elle donne souvent lieu à la création des tableaux de bord concurrentiels permettant à l'entreprise de se positionner par rapport à la concurrence. »

Non seulement concurrentielle, la veille de la cellule revêt également un caractère opérationnel :

Ainsi, un certain nombre d'auteurs distinguent deux types de veille⁹ :

- Une veille opérationnelle qui consiste à une surveillance quotidienne, limitée, en général destinée à un service spécifique dans l'entreprise ;
- Une veille stratégique, qui elle est globale, à long terme, et qui permet la prise de décision stratégique pour l'entreprise.

Allant dans le même sens, selon Bourcier-Desjardin, Mayère, Muet et Salaün¹⁰, les fournisseurs de prestations de service de veille distinguent deux types de formule :

- Une veille ponctuelle « utilitaire », qui « porte sur un sujet très précis, très concret, bien cerné, pour les besoins d'un seul utilisateur, dans un service donné. . . » ;

7. Harroussi [2004], p. 34

8. Marcon and Moinet [2006], p. 13

9. Prévost [2008], p. 12

10. Bourcier-Desjardin et al. [1990]

- Une veille « stratégique » qui permet en général la « définition de la stratégie de l'entreprise », ou la « définition du portefeuille d'activités » de l'entreprise.

Toujours selon les mêmes auteurs, « On peut donc identifier globalement deux approches un peu différentes, selon que l'objectif principal de la surveillance de l'environnement est la recherche d'information ou la prise de décision... » La veille concurrentielle de Cofidis France se positionne donc d'un point de vue opérationnel ou « veille ponctuelle utilitaire ». En effet, à notre arrivé elle répondait presque uniquement à des besoins ponctuels d'un groupe restreint de personne essentiellement constituait de professionnels du marketing. Elle fournissait en majorité des demandes d'études répondant à des besoins immédiats et très précis ou encore des livrables récurrents révélant des chiffres ou des visuels concernant les communications concurrentes. Ces demandes des opérationnels ayant pour but d'aider à la prise de décisions opérationnelles et ne fournissant pas de vision stratégique à long terme.

Enfin, nous allons situer la cellule de veille concurrentielle de Cofidis France dans le panorama des cellules de veille des grandes entreprises Françaises en nous appuyant sur le baromètre Digimind 2007¹¹.

La cellule se définit comme :

- Une cellule rattachée au marketing (comme 25,3% des entreprises contre 18% pour la stratégie)
- Une cellule dirigée par un responsable ou un chargé de veille (ce qui est le cas de 44% des entreprises étudiées)
- Une cellule dont les productions sont majoritairement utilisées par les départements marketing et business et développement.
- Une cellule dont la diffusion de l'information se fait à environ 90% de manière électronique comme la plupart des entreprises. La veille concurrence utilise le mail (constituant 60% de l'information transmise des entreprises), et l'intranet via le blog de la veille (correspondant 30% des entreprises)
- Une cellule dont les priorités sont de « Protéger et développer les parts de marché » (comme 72% des entreprises interrogées), « développer des produits innovants » (de même que 70% des entreprises interrogées), « développer de nouveaux marchés à l'étranger » (qui est l'objectif de 40% des entreprises interrogées).
- Elle a une organisation centralisée.

Toujours selon cette étude, il existe trois types de cellule de veille :

- Les cellules dites « Early Adopter » (ou précurseurs) :

11. Digimind [2007]

- Rattachées à la direction générale ou au service Stratégie
- Organisées de manière transversale au sein d'un dispositif de plusieurs centaines voire milliers de veilleurs et destinataires
- Surveille plus de 500 sources tout en passant moins de temps à collecter l'information, spécialement sur Internet
- Passent plus de temps à produire des informations à valeur ajoutée,
- Sont capables de mettre en place des veilles continues sur des sujets variés,
- Diffusent leurs informations via Intranet/Extranet ou directement au sein de leur plateforme intégrée de veille
- Les cellules Majority
 - Généralement rattachées au service marketing,
 - Organisées de manière centralisée ou transversale au sein d'un dispositif de quelques dizaines de veilleurs et destinataires
 - surveillent entre 50 et 500 sources,
 - passent autant de temps à collecter qu'à analyser l'information,
 - répondent plutôt à des demandes d'informations ponctuelles,
 - utilisent des outils de recherche d'information plus classiques,
 - et diffusent les informations par email.
- Les cellules « Laggard »
 - rattachées à la documentation,
 - centralisées,
 - surveillent moins de 50 sources,
 - passent plus de temps à collecter l'information qu'à produire des informations à valeur ajoutée,
 - répondent essentiellement à des demandes d'informations ponctuelles,
 - n'utilisent aucun logiciel de veille,
 - et diffusent l'information par email voire via documents imprimés

Bien sûr, comme le précise Digimind, il ne s'agit que de profils et « la réalité est beaucoup plus subtile, certaines entreprises ayant pu progresser sur certains aspects et non sur d'autres, restant proches du profil « moyen », alors qu'elles peuvent performer déjà très correctement sur l'un des critères.»

La cellule de veille de cofidis appartient aux cellules « Majority », ors, suite à une prise de conscience de la part des décideurs de l'importance de la dimension stratégique de la veille, la cellule doit se réorienter. Nous devrions donc à la fin de notre mission de réorientation stratégique de la cellule de veille concurrentielle, tendre vers les cellules dites « Early Adopter ». Mais qu'est-ce qu'une veille plus stratégique ? Comment y parvenir et quelles sont les démarches à entreprendre ?

Chapitre 2

Des besoins et des moyens qui évoluent

Notre démarche, afin de répondre à la mission qui nous a été confiée est très similaire à celle proposée par Digimind (Figure 2.1) . Mais, celle-ci propose des actions hiérarchisées temporellement alors que nos actions se sont enchevêtrées. Ainsi, au mois d'août 2009 nous chevauchons les phases de « formation des veilleurs », « installation et paramétrage du dispositif de veille », « conception et diffusion des livrables de veille » et « Feedbacks utilisateurs et évaluation ». En effet, certains nouveaux livrables, comme nous allons vous le présenter par la suite sont déjà mis en place, circulent, et d'après les feedbacks des utilisateurs vont être modifiés. D'autres en revanche n'en sont qu'à la phase de conception. De même, la mise en place de l'outil s'effectuant sur un temps assez long peut être faite en parallèle des livrables. Enfin, la formation du veilleur s'effectue tout au long de notre stage, car il faut préciser que le manager de la veille avant son arrivée dans le domaine n'avait jamais fait de veille.

Mais avant d'exposer notre travail d'analyse de l'existant et les besoins de la veille et de l'entreprise, qui constitue la première étape de notre démarche, nous allons nous interroger sur ce qu'est une veille stratégique.

2.1 Vers quel type de veille ?

2.1.1 Définitions

Selon les constats de Digimind¹ «Ainsi, la cellule de veille aujourd'hui n'a plus uniquement vocation à « surveiller » l'environnement macro-économique,

1. Digimind [2007], p. 8

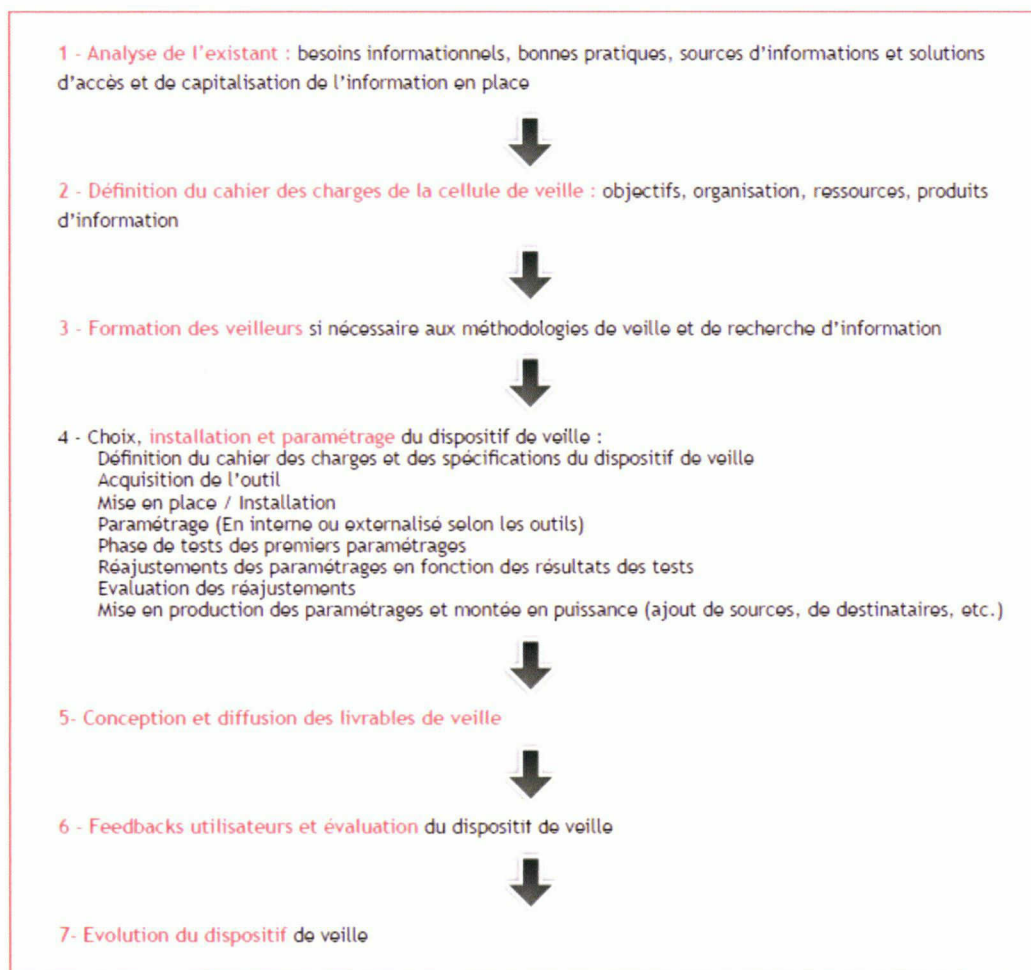


FIGURE 2.1 – Méthodologie du dispositif de veille stratégique (Digimind [2007], p. 8)

réglementaire ou concurrentiel de l'entreprise : elle a clairement pour mission d'appuyer la décision. (...) Là ou autrefois une étude marché ou une recherche ad hoc suffisait à prendre des décisions pour plusieurs années, il faut aujourd'hui compléter ces études et ces recherches par une surveillance continue des problématiques stratégiques identifiées, et être capable de réorienter les décisions prises à tout moment ». Ainsi, dans cette perspective de la mise en place d'une veille concurrentielle plus stratégique il a été nécessaire dans un premier temps d'identifier vers quel type de veille Cofidis voulait réellement se diriger. Pour cela, il nous semble nécessaire de commencer par une phase de définition des concepts liés à la surveillance, la veille stratégique et l'intelligence économique. Plusieurs terminologies sont d'usage lorsque l'on parle de surveillance à un niveau stratégique. Ces termes font depuis longtemps débat quant à leur signification et aux pratiques auxquelles ils renvoient. Ainsi sont employés des termes comme « intelligence économique », « intelligence stratégique », « veille stratégique ». Mais renvoient-ils tous aux mêmes concepts ou des différences se dessinent-elles ?

Ainsi que le soulignent Bournois et Romani cités par Cohen², après des années de changements dans les définitions et le choix des termes à employer, depuis quelque temps il semble que nous commençons à atteindre une stabilité : « le concept d'Intelligence Économique et Stratégique arrive aujourd'hui à maturité. »

Ainsi, au regard de la bibliographie portant sur ce sujet, quelques auteurs semblent faire référence concernant cette terminologie.

Selon Lesca³, « La veille stratégique désigne l'effort que fait l'entreprise pour être à l'écoute prospective de l'environnement (non pas en calculant des prévisions statistiques mais en collectant des informations à caractère anticipatif). Il s'agit d'une expression générique englobant diverses formes de veille telles : la veille commerciale, la veille technologique, la veille concurrentielle (...) la veille politique (...) sa finalité est de permettre la saisie des opportunités et la prévention des risques de façon aussi anticipée que possible ». Cette définition met l'accent sur le rôle de la veille stratégique dans la détection des ruptures. C'est en effet ce qui est demandé à la cellule de veille concurrentielle de Cofidis France dans sa nouvelle mission. Ainsi, elle doit pouvoir détecter tout signe de changement dans l'environnement concurrentiel qui relèverait par exemple d'une réorientation de l'offre ou d'une nouvelle manière de communiquer, pour ensuite effectuer une remontée d'information au comité de direction qui prendra ou non des décisions stratégiques.

D'après la définition de Lesca, l'imbrication de la veille stratégique dans

2. Cohen [2000]

3. Lesca [1991], p. 10

la décision stratégique semble moins présente que dans les définitions qui nous sont données de l'intelligence économique ou stratégique; « la veille stratégique sert la décision stratégique mais son intervention dans la prise de décision stratégique est plus limitée. » C'est également, d'après CohenCohen [2000] ce que souligne Beaumart dans « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », lorsqu'il confronte l'intelligence et la veille; la veille est « synonyme de surveillance passive. Le verbe « veiller » est préféré par les praticiens au verbe « surveiller » qui se rapporte à l'univers carcéral, juridique et policier. La veille consiste à observer de façon systématique, mais passive, l'environnement sous tous ses aspects (économiques, juridiques, culturels, sociaux, historiques, écologiques. . .). La veille se différencie de l'intelligence en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue. La veille a un rôle de détection tandis que l'intelligence a une mission de positionnement de l'entreprise dans l'environnement qu'elle remplit par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement (lobbying, propagande, campagne de presse, networking)».

Cette « passivité » de la veille ne semble pas se retrouver dans la nouvelle mission de la cellule concurrence de Cofidis France. En effet, la remontée des informations doit permettre non seulement d'alerter le comité de direction mais également lui faire prendre conscience que des décisions doivent être prises rapidement pour faire face aux bouleversements actuels du secteur d'activité de l'entreprise. Pour cela, des formes de remontée d'information spécifiques, que nous présenterons par la suite, ont été mises en place.

La mission de la cellule de veille de Cofidis se rapprocherait-elle plus de l'intelligence que de la veille ?

Selon Martre⁴, « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de délais et de coût.

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel ». Il précise également que la notion d'intelligence économique dépasse les actions partielles de « documentation », de « veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et

4. Martre et al. [1994], p. 14

réglementaire...) », de « protection du patrimoine concurrentiel », « d'influence ». Martre met ici également l'accent sur la capacité « proactive » de l'intelligence économique par rapport à la veille.

Plus tard, Bournois et Romani⁵ fournirent une définition de l'intelligence économique appliquée à l'entreprise, répondant par ce fait plus précisément à la problématique de ce mémoire que la définition de Martre. Cette dernière étant beaucoup plus large car concernant aussi bien les entreprises, que tous les acteurs économiques et les collectivités. « L'intelligence économique et stratégique est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités); ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes »

Cette définition comme le souligne Cohen⁶, apporte des éléments nouveaux par rapport à celle du rapport Martre :

« La compétitivité de la firme est placée au premier plan dans les objectifs de l'IES⁷. Il ne s'agit plus d'« information utile » mais de « connaissance utile » : la mission de création de connaissance de l'IES est mise en avant. Enfin, des facteurs essentiels du dispositif d'IES sont intégrés dans la définition. Il s'agit : des outils, des salariés et des réseaux. »

Ici, nous retrouvons les objectifs que nous avons tenté de mettre en place dans notre mission et que nous exposerons par la suite :

- Continuer de répondre aux objectifs de compétitivité de Cofidis dans une période décisive pour le crédit à la consommation
- Transformer les informations transmises auparavant par la cellule en connaissances grâce à plus d'analyse.
- Développer des outils, et des réseaux dans l'entreprise.

La cellule de veille concurrentielle de Cofidis, dans son repositionnement stratégique semblerait donc s'orienter vers de l'intelligence plus que de la veille. Pourtant, comme le souligne Cohen, pour certains auteurs comme Thiétart, Marmuse ou Koenig, « la veille stratégique doit contribuer à la phase d'intelligence du processus de décision stratégique. »

En conclusion de cette partie, il semble que les termes « intelligence » et « veille » renvoient à des concepts assez similaires bien que le terme « veille » revêt un caractère plus passif. En revanche associé au terme « stratégique » il perd de son caractère passif et rejoint un peu plus celui « d'intelligence ».

5. Bournois and Romani [2000], p. 19

6. Cohen [2000], p. 44

7. Intelligence Economique et Stratégique

De plus, le terme « veille » associé à « concurrentiel », « technologique », « image »... reflète bien son environnement. Concernant la cellule de veille de Cofidis, nous emploierons donc pour plus de commodité le terme « veille stratégique » plus proche de « veille concurrentielle » en raison du peu de différences terminologiques des concepts que nous venons de définir. Seuls les résultats de notre mission pourront démontrer que la cellule s'oriente plus vers de l'intelligence ou de la veille stratégique.

2.1.2 Une autre veille pour quel public ?

Qui dit orientation stratégique, dit une veille avant tout à l'usage du décisionnel. Pourtant nous allons voir que Cofidis semble avoir des difficultés à emprunter ce chemin. L'intitulé de notre mission est rappelons-le : « réorientation stratégique de la cellule de veille concurrentielle de Cofidis dans un contexte de repositionnement d'une équipe et de l'arrivée d'un nouveau manager ». Pourtant après analyse des différents publics de la veille nous nous apercevons qu'elle n'est pas totalement stratégique. En effet, cette veille stratégique doit savoir répondre aux besoins de réorientation de l'entreprise. Le comité de direction, dans cette perspective en est le destinataire. Premier objectif de la veille stratégique, l'aide à la prise de décision pour les dirigeants paraît donc être présente ici. Selon Lesca, Blanco et Caron-Faisan⁸, « le mot « stratégique » indique que nous traitons de décisions peu répétitives et non structurées, décisions qui concernent le devenir de l'entreprise. » Cette définition met bien l'accent sur l'objectif décisionnel au plus haut niveau de la veille stratégique.

Néanmoins, les décideurs désirent que la cellule de veille concurrentielle reste proche des marketings. En effet, la cellule continue de répondre aux besoins opérationnels des marketings en leur fournissant beaucoup d'études ad'hoc mais également des livrables répétitifs. Ces documents, après analyse nous permettent souvent de mettre en évidence des orientations de marchés ou des stratégies de concurrents et donc nous permettent de répondre à la dimension stratégique de la cellule. Néanmoins, certaines demandes restent à caractère très opérationnel et n'apportent rien à notre nouvelle mission. De plus, elles ne nécessitent pas l'utilisation d'outils particuliers et pourraient être faites par les opérationnels eux-mêmes. Pourtant, selon la hiérarchie, la veille doit continuer de traiter ces demandes du fait de son rôle transverse dans l'entreprise.

La veille concurrence doit donc faire à la fois :

- de la veille plus stratégique à des fins décisionnelles sur du long terme ;

8. Lesca et al. [1997], p. 4

- des livrables récurrents et des études opérationnels mais permettant de dégager une vision stratégique à moyen terme ;
- des livrables purement opérationnels. Pratique issue du fait que la veille concurrence est considérée également comme le domaine étude concurrence, marchés et partenariat et donc depuis toujours fournit des études très opérationnelles.

La direction ne semble donc pas vouloir se diriger vers une veille stratégique au sens académique du terme mais vers une veille concurrence plus stratégique ainsi que nous l'avons précisé dans la problématique de ce mémoire.

2.2 État des lieux des productions et des outils de la cellule de veille

Afin de répondre le mieux possible à la mission qui nous a été confiée nous avons procédé méthodiquement. Les premiers temps de notre stage ont été consacrés à la détection et l'analyse des productions et des outils existants dans la cellule, car selon nous la prise de connaissance de l'existant permet également d'analyser les besoins de la cellule. Ainsi, il nous a semblé cohérent de dresser une cartographie de l'évolution de la cellule⁹ qui se divise en quatre parties :

- L'ensemble des pratiques, outils et productions existant à notre arrivée ;
- Les problèmes ou manques que nous avons relevé dans la cellule ;
- La liste des volontés émanant de la direction et nos réponses en matière d'outil, de livrables et de pratiques
- Le nouveau visage de la cellule à la fin de notre stage le 3 septembre 2009

Notre méthodologie rejoint celle proposée par le livre blanc de KB crawl¹⁰ basée sur l'ouvrage de Bernard Besson et Jean-Claude Possin, « L'audit de l'intelligence économique ». Selon ces derniers, avant la mise en place d'une cellule de veille, une phase d'analyse de l'existant est indispensable. Pour cela, il existe une série de questions à se poser :

- Quels sont les moyens alloués à l'achat et à la maîtrise de l'information, qu'il s'agisse de coûts directs ou indirects ?
- Quels sont les moyens humains mobilisés par les processus existants (en équivalent jours hommes) ?

9. Annexe A

10. KB Crawl [2008], p. 9

- Quelles sont les sources d'information ponctuelles et récurrentes utilisées dans l'entreprise ?
- Quelles sont les veilles spécifiques actuellement déployées ?
- Existe-t-il un accès centralisé à l'information et quelles sont ses relations avec les différentes personnes ou cellules qui produisent ou stockent de l'information ?
- Quels sont les logiciels qui traitent, capitalisent ou diffusent de l'information ?
- L'information collectée est-elle validée et traitée ?
- L'entreprise est-elle capable de construire et d'exploiter ses propres méthodes et modèles d'analyse concurrentielle ?
- Existe-t-il des veilles spécifiques qu'il s'agisse de veille concurrentielle, documentaire ou scientifique ?

Le fait que nous réorientions une cellule de veille déjà existante et la présentation que nous avons faite de cette même cellule et de Cofidis depuis le début de ce mémoire, répondent déjà à plusieurs de ces questions. Nous allons donc tenter de nous attacher aux autres interrogations et tout d'abord celle concernant les outils de la veille.

2.2.1 Les outils

La cellule à notre arrivée disposait de différents outils de collecte d'information en mode push et pull :

- Direct marketing monitor (Dafsa) : outil de mise à disposition de communication mailing, e-mailing, SMS et appels sortants des sociétés concurrentes de Cofidis grâce à des remontés d'informations de panélistes.
- TNS Intelligence medias : Prestataire connu qui met à disposition des investissements, des insertions publicitaires, et des visuels des concurrents sur Internet, la télévision, la presse, les encarts publicitaires. Cet outil fournit des tableaux dynamiques mais également des analyses, et des graphiques évolutifs. La veille y possède un abonnement à deux outils complémentaires qui sont Evaliant et Adexpress et qui ne sont pas utilisés au maximum de leurs capacités par les anciens veilleurs.
- Adscope qui fournit en mode push via un mail quotidien les nouvelles créations publicitaires des concurrents en presse et en télévision. Également en mode pull, il permet d'effectuer des recherches sur plusieurs années. Ces créas sont éditées en version papier et classées dans les classeurs de la veille.
- Les recherches d'information sur les concurrents, que ce soit sur leurs sites ou sur la toile en général, s'effectuaient via des moteurs de re-

cherches.

- Des boîtes à mailing dans lesquelles les collaborateurs peuvent déposer les mailing reçus. Ces boîtes qui ne mobilisent que très peu de collaborateurs ont pour fonction de recueillir les mailing plus rapidement que l'outil Dafsa qui les fournit sous un délai de trois semaines, correspondant au temps d'envoi des mailing par les panélistes et le traitement de ceux-ci par le prestataire.
- Enfin, pour la diffusion des informations de la veille, le blog e-veille mis en place en septembre 2008. Auparavant, les informations étaient uniquement diffusées par mail ou en version papier. Le blog permet de diffuser des alertes sur les concurrents mais également des livrables récurrents et des études comme nous allons le voir.

Cette prise de connaissance des outils de la veille nous a permis de d'effectuer plusieurs constats : Tout d'abord, que la cellule de veille concurrentielle dispose d'outils performants en matière de collecte d'information à caractère quantitatif. En revanche, elle ne dispose pas d'outil automatique de collecte d'information sur Internet alors que la majorité des informations concurrentielles se trouve sur ce média.

2.2.2 Les productions de la cellule

Après avoir pris connaissance des outils utilisés par la cellule, nous nous sommes intéressée aux livrables. Deux types de livrables sont fournis par la veille concurrence : Les récurrents et les études ad hoc.

Les récurrents

Le Monito de la veille. Le Monito¹¹ fait mensuellement par le chargé de veille grâce aux outils de collecte d'information cités précédemment, permet de relever la production des concurrents durant le mois. Il se compose d'une partie conquête, d'une partie fidélisation et d'une partie veille tarifaire. S'adressant avant tout aux opérationnels du Marketing, il propose des relevés chiffrés sous forme de tableau ou de graphiques et des visuels des créas publicitaires, mailing et e-mailing. Le Monito auparavant diffusé par mail est depuis septembre 2008 accessible sur le blog

L'œil. Également édité mensuellement, il reprend les trois ou quatre principales informations du mois. Auparavant en version papier déposée dans les salles de pose, il est depuis septembre diffusé sur le blog.

11. Annexe B

Le tableau de bord des investissements trimestriels. C'est un Monito Trimestriel. Il permet donc de faire le point sur l'activité trimestrielle de la concurrence.

Le bilan annuel. Comme son nom l'indique, il s'agit de recueillir les informations du marché sur l'année précédente. Ce travail basé sur les productions de la veille durant l'année, les rapports annuels des concurrents, les articles de presse archivés et les données de l'ASF¹², est effectué en coopération avec le contrôle de gestion.

Les études ad hoc pour les marketings DCC et DCP et dans une moindre mesure les autres directions

Ces études sont à caractère très opérationnel et ne servent qu'à très peu de personne à un moment précis. Elles peuvent demander que l'on fasse appel aux outils de collecte d'information dont dispose la veille ou alors elles peuvent ne requérir qu'une exploration du web ou des sites concurrents via les moteurs de recherche.

Cette analyse des outils et des livrables de la veille a mis en lumière plusieurs points :

Tout d'abord, des livrables très opérationnels et manquant d'analyse. Dans notre objectif d'une veille plus stratégique, il est nécessaire ainsi que le souligne Lesca¹³, de fournir des informations qualitatives et donc nécessitant un travail plus analytique « Les informations de veille stratégique sont qualitatives pour la grosse majorité d'entre elles. Elles ne sauraient être constituées uniquement de chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. On s'intéresse ici à des événements qui se produiront peut-être et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats comptables ». La veille concurrentielle de Cofidis nous semble donc trop se positionner dans la réaction que dans l'anticipation.

La recherche d'information effectuée par la veille est faite en majorité manuellement. En effet, la chargée de veille passe environ deux heures par jour à explorer les sites des concurrents et les sites traitant de la finance et du crédit à la consommation. Ces deux heures pourraient être mises à profit pour plus d'analyse. De plus, avec la réduction de l'équipe à une seule personne, le responsable de la veille ne pourra pas être en mesure d'effectuer

12. Association des sociétés financières

13. Lesca [1997], p. 3

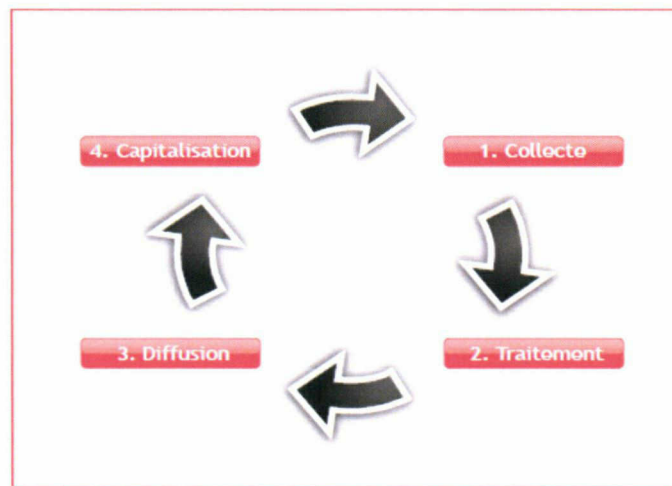


FIGURE 2.2 – Le cycle de veille de Digimind

une veille manuelle chaque jour. Selon Digimind¹⁴, « La principale difficulté rencontrée par les cellules de veille est le temps perdu dans la recherche d'information ». Digimind, relève également que l'automatisation de la veille « dégage du temps pour l'analyse et la production d'informations à valeur ajoutée plus complètes ». La mise en place d'un outil de veille automatique nous aiderait donc à répondre à notre mission de réorientation stratégique de la veille concurrence.

Enfin, le stockage d'informations utiles aux marketings telles que les créas qui sont conservées dans des classeurs au domaine veille nous semble être une erreur. En effet, la veille doit savoir stocker les informations utiles mais également faciliter leur accès ainsi que le démontre le cycle de veille (Figure 2.2). Lesca¹⁵ dans sa définition du stockage de l'information met également en évidence ce fait : « Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment par les personnes autorisées. Selon la façon dont il est conçu et vécu, le stockage peut constituer une capitalisation des connaissances de l'entreprise. »

14. Digimind [2007], p.30

15. Lesca [1997], p. 13

2.3 Pratiques, usages et besoins de la veille par les collaborateurs

Afin de connaître les pratiques de veille des collaborateurs « consommateurs » des produits de veille nous avons adopté une méthodologie qui à première vue peut sembler particulière mais qui comme nous le verrons par la suite a porté ses fruits. Il nous a semblé cohérent de procéder différemment selon les collaborateurs.

2.3.1 Les directeurs

Normalement premiers destinataires de la veille stratégique, il est nécessaire que les veilleurs les rencontrent pour la mise en place de la cellule. Pourtant, en tant que stagiaire, nous n'avons pas pu travailler directement avec eux. Ceci, selon nous, reflète l'aspect très hiérarchique de Cofidis France où un directeur transmet à un chef de service qui lui-même transmet au manager de domaine qui transmet enfin à l'équipe. Ainsi, les besoins en information stratégique des directeurs ont été transmis par le chef de service développement marketing. Ces besoins ont été présentés sous deux points principaux très larges :

- Des informations analysées qui aident le comité de direction à prendre des décisions pour l'entreprise
- Des formats rapides à lire

Ne pas pouvoir rencontrer les directeurs a donc constitué un manque dans notre mission car pour répondre à leurs besoins au mieux, voir leur proposer des évolutions supplémentaires pour la veille, l'organisation d'une réunion nous semblait indispensable. Comme le souligne la Norme XP X 50-053¹⁶ « La veille étant une activité en grande partie itérative, le client et le prestataire doivent en effet collaborer de façon efficace. »

2.3.2 Les opérationnels Marketings

Ils constituent les collaborateurs qui font le plus appel à la veille. Afin de déceler leurs pratiques, leurs usages et leurs besoins en matière de veille nous avons décidé de rencontrer les membres des équipes après avoir élaboré des nouveaux livrables plus stratégiques en fonction des constats que nous avons effectués sur les anciens livrables de la veille. Pourquoi avons-nous fonctionné ainsi alors même que l'un des premiers points essentiels en science

16. AFNOR [1998], p. 10

de l'information, ainsi que nous l'a appris notre formation, lors de la mise en place de nouveaux services ou un projet est de recueillir les besoins ?

Pour répondre à cette question il nous faut revenir sur le stage qu'a effectué Prévost dans la cellule de veille concurrentielle de Cofidis d'avril à septembre 2008. Dans le cadre de sa mission d'animation de la cellule de veille, Prévost a mis en place une enquête de satisfaction des productions de la veille sous format papier distribuées aux marketings des différentes directions. Suite à cette enquête, seulement sept questionnaires sur vingt-quatre sont revenus et seules deux personnes ont accepté un entretien. Ainsi que le souligne Wilson selon Prévost¹⁷, les professionnels ont parfois du mal à percevoir puis à définir leurs besoins, cette tâche est particulièrement difficile car les retours des « clients » sont rares. Outre cette difficulté, Boulanger, Marty et Quoniam¹⁸ soulignent que « Si la démarche de veille stratégique est aujourd'hui considérée comme un soutien à la prise de décision nombre de professionnels de l'intelligence économiques avouent leur difficulté à évaluer son impact sur le processus de prise de décision et sur l'organisation en général. Ils sont confrontés à un problème récurrent : l'absence de retour de la part de leurs interlocuteurs sur les messages de veille qui leur sont fournis »

C'est donc face à ce manque de retours de la part des collaborateurs de Cofidis que nous avons essayé de les impliquer autrement dans la réorientation de la veille. Ainsi, nous avons décidé en accord avec notre manager et après étude des nouveaux besoins de la veille concernant les livrables et les études ad hoc, de proposer des modifications sur les livrables récurrents et les études, mais surtout sur le Monito qui est le produit de la veille attendu et utilisé par les marketings chaque fin de mois. Nous avons donc envoyé un mail à tous les marketings, les informant que la veille se réorientait et que de nombreux changements étaient apportés, notamment dans le Monito de fin de mois. Enfin, s'ils le désiraient nous pourrions les leur présenter et recueillir leurs impressions et leurs besoins. Suite à ce mail, nous avons obtenu des rendez-vous directement avec les deux chefs d'équipe marketing qui avaient relevé les besoins de leurs équipes respectives¹⁹.

C'est en imposant la modification d'un produit de veille très utilisé par les marketings que les réactions ont été immédiates. En touchant à un besoin essentiel et récurrent d'un groupe mais en l'invitant à participer à ce changement, ce dernier se manifeste alors que si nous lui avions simplement proposé de recueillir ses besoins, les réactions auraient été très peu nombreuses même si dans le cas présent toutes les personnes concernées par ce changement

17. Prévost [2008]

18. Boulanger et al., p. 1

19. Annexe C

n'ont pas répondu. Nous avons choisi la technique de la fermeté qui a été identifiée comme nécessaire par Prévost²⁰ lors de son enquête « Après notre analyse, notre manque de fermeté nous a nuit, mais dans un contexte où la démarche est clairement exposée pour « rendre service » et aider les sondés en matière d'information, il nous a semblé incroyable de ne susciter que si peu d'intérêts et notre surprise nous a fait manquer de persévérance auprès des enquêtes ». Ainsi, nous avons pu sous le couvert du Monito, proposer les nouveaux livrables de la veille, recueillir des nouveaux besoins et comprendre les activités de veille des marketings.

Pour les R&D ne nous ayant tout de même pas répondu, nous avons attendu que des groupes de travail se forment entre eux et la veille au court de l'une de leurs demandes pour introduire cette étude. Ainsi nous avons également recueilli des besoins du service mailing.

Suites à ces rencontres nous avons obtenu ces informations sur les besoins et les pratiques de veille :

- Le Monito est très attendu chaque troisième semaine du mois afin que les équipes puissent s'en inspirer pour le rendu de leur propre Monito à leurs managers. Le Monito signifiant pour eux, l'état des lieux de leurs travaux.
- Le Blog est mal organisé, on a du mal à retrouver l'information
- Les marketings ont accès aux outils Dafsa, Adscope et TNS, ils ont donc accès aux mêmes alertes que la cellule concurrence. De plus, ils sont susceptibles de trouver les mêmes informations que la veille. Pourtant, ils continuent de faire appel à la veille. Après plusieurs temps nous avons compris que c'est par manque de temps, mais également ils considèrent que les veilleurs maîtrisent mieux les outils.
- Ainsi que nous l'avions vu avant les rencontres en travaillant sur les livrables, il y a des parties du Monito qui ne sont plus utilisées ou qui auraient besoin d'être amélioré.
- De nouveaux besoins ont été exprimés concernant les livrables

En outre, les managers ont donné leurs avis sur les nouveaux livrables proposés ainsi que nous le verrons par la suite et nous ont fourni des indications sur des outils de veille qui circulent dans l'entreprise et sur d'autres personnes à contacter pour la mise en place des nouveaux livrables²¹.

20. Prévost [2008], p. 38

21. Annexe C

2.3.3 Les opérationnels conseillers clientèle

Pourquoi interroger les opérationnels alors que nous devons mettre en place une veille plus stratégique ? Les conseillers constituent une grande partie de l'entreprise et les informations du type des alertes effectuées sur le blog et la veille tarifaire des produits des concurrents peuvent les aider à répondre au client. Ce dernier point est selon nous important et relève en partie de la stratégie. En effet, la concurrence est en mouvement avec la loi Lagarde, ses produits et ses services changent et la veille peut aider les conseillers à ne pas perdre de vente si ces derniers sont capables de répondre rapidement à un client qui compare un produit de l'entreprise à celui d'un concurrent. En échange, en allant les rencontrer régulièrement, les commerciaux nous fourniront peut-être des informations sur ce que pensent les clients des produits de Cofidis et de la concurrence. Ainsi, au début de notre stage, afin de connaître les métiers du crédit à la consommation nous avons fait des observations de poste dans cinq secteurs de ventes différents. Ces observations de poste ont été l'occasion de poser des questions aux conseillers sur ce qu'ils savaient de la veille, s'ils connaissaient les livrables, s'ils avaient des besoins particuliers. Nous avons entrepris cette démarche car comme nous l'évoquions tout à l'heure, l'envoi d'un questionnaire n'aurait donné que très peu de retour.

Nous avons pu relever ces informations :

- Une partie des conseillers ne savait pas qu'il existait un service veille concurrence
- L'œil est peu lu depuis qu'il est sur le blog et l'était également assez peu avant
- Le blog est très peu visité et parfois inconnu des conseillers

Ainsi que nous le pensions, ils aimeraient avoir un livrable qui leur permette de connaître les produits de la concurrence alors que chaque fin de mois le Monito propose une veille tarifaire et produits sur le blog. Malheureusement après avoir proposé à nos supérieurs de créer ce livrable, ces derniers l'ont jugé peu stratégique et ne correspondant pas à la nouvelle orientation de la veille.

Ces observations de poste nous ont permis de nous rendre compte que la veille concurrence n'était pas assez visible dans l'entreprise.

Face à ces différents constats, pour faire évoluer la cellule de veille, nous préconisons donc de s'adapter aux besoins des différents publics, et pallier les faiblesses constatées de la cellule.

Chapitre 3

Une veille qui doit s'adapter

3.1 Les productions mises en place

3.1.1 Les actions pour le fonctionnement cellule

Lors de la phase d'analyse, nous avons pu nous rendre compte que la cellule stockait des informations de telle manière qu'elles étaient inaccessibles alors qu'elles pourraient être utiles aux collaborateurs.

Ainsi, concernant les créas papier et les images des spots télévisuels, nous avons choisis de les rendre accessibles en ligne à tout moment en créant un dossier dédié dans le répertoire commun de l'entreprise. Ces créas classées par mois, type de produit, et concurrents, sont également datées. Ainsi, chacun peut revenir en quelques cliques sur les visuels des concurrents et ceux de Cofidis sans passer, pour ceux qui y ont accès, par l'outil de recherche Adscope qui est long et pas toujours évident à manipuler. Nous répondons donc au besoin d'accès rapide aux informations exprimé par les marketings, mais surtout nous nous inscrivons dans la phase de diffusion des informations issues de la veille que nous avons abordée précédemment et mentionnée par Lesca¹ « Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment par les personnes autorisées. Selon la façon dont il est conçu et vécu, le stockage peut constituer une capitalisation des connaissances de l'entreprise. »

L'autre point faible de la cellule pour le traitement des informations, concerne le fait que les études demandées n'étaient pas conservées et répertoriées. Du fait, les veilleurs ne savaient plus si telle étude avait été effec-

1. Lesca [1997], p. 13

tivement faite. De plus si un collaborateur demandait une étude qui avait été faite, le veilleur perdait du temps à essayer de la retrouver voir même ne pouvait pas la retrouver. Nous avons donc décidé de mettre en place un tableau récapitulatif² des demandes d'étude qui recense :

- Le descriptif de la demande
- Le nom du commanditaire et son poste
- La forme de rendu de l'étude
- La date de demande
- Le temps estimé pour sa réalisation
- La date désirée de rendu
- La date effective de rendu
- Son statut (avec un code couleur pour : terminée, en attente, en cours, aide à la recherche)
- La durée totale de l'étude
- Les commentaires éventuels

En outre, nous avons créé un dossier dédié au stockage des études, ainsi elles sont récupérables très rapidement. Cette organisation nous permet non seulement de savoir ce qui a été fait par la cellule ou ce qui reste à faire, mais elle a également pour but de montrer la quantité de travail faite par la veille et ainsi prouver aux directeurs qu'un seul veilleur ne suffira pas pour répondre aux besoins de veille stratégique et opérationnel de l'entreprise. Nous avons choisi de ne pas mettre à disposition ces études sur le blog ou sur un répertoire commun car lorsqu'une demande nous parvient sur une étude déjà faite, cela permet à la veille de déceler les tendances fortes dans l'entreprise et ainsi anticiper les besoins en creusant ces études.

Toujours dans ce but, nous avons également créé un tableau récapitulatif de l'ensemble des tâches effectuées par la veille et de leur durée. Ce tableau sera présenté au chef de service développement marketing³.

La création d'une adresse mail « veille concurrence » permet de diffuser largement des informations non ciblées à l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, les veilleurs en utilisant leurs boîtes personnelles peuvent transmettre des alertes ciblées ou des études et être presque certains que les collaborateurs en voyant cette adresse vont ouvrir le mail car ils savent que l'information transmise par ce canal leur est destinée et correspond à leurs besoins. Nous contournons ainsi le problème que rencontrait la veille avant notre arrivée

2. Annexe D

3. Annexe E

et qui est récurrent dans les entreprises comme le souligne Lefèvre⁴ « l'information est répartie dans de multiples bases et nous parvient à travers de nombreux canaux. Au sein de l'entreprise, il faut prendre en compte les informations en provenance du courrier électronique interne, des sites web de l'intranet, des bases de collecticiels, des forums internes, des systèmes documentaires, des annuaires d'entreprise, des bases de données relationnelles, des logiciels de gestion, etc. Par ailleurs les informations externes à l'entreprise croissent en volume comme en importance : courrier électronique externe, sites web, forums externes, serveurs de banques de données payantes, etc ». Les collaborateurs sont donc noyés sous des informations qui ne leur sont pas forcément destinées et par conséquent ne lisent plus leurs mails alors que ceux-ci peuvent contenir des informations intéressantes. Une étude du cabinet IDC datant de 2004, « Proving the value of content technologies » estime par exemple à 14h30 le volume hebdomadaire qu'un salarié passe à traiter et répondre à ses e-mail⁵. Ainsi, il est important que la veille puisse diffuser une information ciblée ou DSI sans pour autant se freiner dans une large diffusion des informations utiles à l'ensemble de l'entreprise. La création de cette adresse mail nous semble être un moyen de contourner efficacement le problème d'infobésité dans l'entreprise.

Arrêt de certains abonnements magazine :

A notre arrivée, la veille était abonnée à plusieurs magazines dont certains ne répondaient pas à ses besoins (marketing direct, marketing magazine, LSA). Nous avons donc proposé de ne pas renouveler ces abonnements et consacrer le budget à des magazines traitant de la veille afin que le veilleur puisse continuer de se former et s'informer sur les nouvelles pratiques en matière de veille et les nouveaux logiciels sur le marché.

3.1.2 Les livrables stratégiques

Les études ad' hoc

Ces études, comme nous l'avons déjà précisé, répondent principalement aux besoins opérationnels des marketings même si certaines études ont un caractère stratégique pour leur domaine.

Dorénavant, la veille devra répondre également aux demandes d'études émanant du décisionnel. Néanmoins, avec la réduction des effectifs de la cellule, le veilleur ne sera plus en mesure de répondre à l'ensemble de ces demandes. Face à ce problème, nos supérieurs nous avaient recommandé de ne

4. Lefèvre [2001]

5. KB Crawl [2008]

plus traiter les études opérationnelles, cette solution ne nous a pas semblé être la meilleure. En effet, rappelons que la cellule est avant tout concurrentielle et le travail avec les marketings nous semble indispensable pour continuer d'obtenir des informations sur la concurrence mais également concernant les sujets actuels sur lesquels travaille l'entreprise. La veille concurrence ne peut selon nous fonctionner sans les marketings, qui si nous ne répondons plus leurs demandes ne nous fourniront donc plus d'informations. Nous soulignons ici l'importance d'un travail en réseau pour la veille. En effet, sans les informations fournies par les collaborateurs, que ce soit par leurs demandes qui nous indiquent les axes de travaux actuels, ou par leurs informations informelles communiquées oralement ou parfois par mail, la veille ne sera plus capable de répondre correctement aux besoins de l'entreprise et de voir se profiler les axes stratégiques sur lesquels elle s'oriente.

Nous avons pu remarquer tout au long de notre stage chez Cofidis, qu'il y a une corrélation très forte entre les travaux opérationnels des marketings et les orientations stratégique de l'entreprise. En effet, à de nombreuses reprises, les travaux opérationnels demandés par un professionnel du marketing nous ont été demandés également peu de temps après pour une étude plus stratégique à destination du décisionnel de l'entreprise. Ainsi, en réalisant ces travaux, la veille peut être en mesure d'anticiper les besoins des directeurs. Harroussi⁶ évoque également cette notion de réseaux indispensable au veilleur et qu'il doit par ce fait entretenir « Le responsable de veille : c'est la personne en charge de définir une stratégie pour la mise en place du système de veille. Elle a aussi en charge d'animer les différents réseaux des acteurs de la veille, y compris celui des experts. En assurant cette responsabilité, elle joue le rôle de veilleur animateur ». Nous rejoignons ici le concept d'animation de la veille stratégique, que nous évoquerons par la suite.

Afin d'entretenir le réseau de consommateurs et d'acteurs de la veille concurrence, il a été décidé de continuer à traiter l'ensemble des demandes tout en priorisant. Aussi, les demandes émanant des directeurs et les demandes concernant la stratégie générale de l'entreprise seront prioritaires sur les demandes plus opérationnelles pour lesquelles la durée d'attente sera forcément plus longue, et donc les projets s'y rapportant réalisés moins rapidement.

Les livrables récurrents

Afin de répondre au manque d'analyse de l'information diffusée par la cellule et pour lui donner une orientation plus stratégique, nous avons mis en

6. Harroussi [2004], p. 48

place de nouveaux livrables et nous avons fait évoluer des livrables existants. Ces livrables constituent l'un des modes principal de diffusion de l'information pour la cellule de veille de Cofidis : selon Lesca⁷, « la diffusion est l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels. C'est le gestionnaire du stock d'informations et connaissances qui a l'initiative de l'opération »

Le travail d'élaboration de ces livrables a été fait avant de rencontrer les opérationnels marketings comme nous l'avons exposé plus haut, mais il a été validé par eux après notre présentation et modifié pour certains durant la séance de travail. Évidemment, cette présentation des livrables aux marketings s'est faite après une présentation et une validation du chef de service marketing développement qui représente, comme nous l'avons déjà mentionné, le décisionnel, premier destinataire de cette nouvelle veille. Ainsi, ces livrables, pour la plupart, ont été créés ou modifiés pour répondre aux besoins de deux destinataires différents. Comment répondre à des besoins différents dans un même livrable ?

C'est en proposant différentes formes de livrable et de présentation des résultats de la veille dans un même livrable que nous avons tenté de répondre à l'ensemble des besoins. « Cette communication périodique peut s'effectuer sous des formes diverses : note, dossier, support électronique, présentation orale, etc. »⁸. De plus, selon Simonet⁹, il faut savoir adapter les formats de diffusion de l'information selon les utilisations et les publics « Adapter la présentation de l'information en fonction :

- de l'utilisation
- Direction : résumée des facteurs clé
- Direction opérationnelle : version plus détaillée
- Responsable de terrain : version intégrale »

●Le Monito.

De nombreux changements ont été apportés sur ce livrable :

Les suppressions¹⁰ Chaque mois une impression écran des homes page de concurrents était faite et mise dans un tableau. La taille des images étant trop petite sur le document, on ne pouvait pas voir s'il y avait de réels chan-

7. Lesca [2001]

8. AFNOR [1998]

9. Simonet [1999], p. 25

10. Annexe 2 p. 4

gements sur ces pages. De plus, le veilleur perdait du temps à mettre à jour un tableau qui ne contenait que très rarement des informations pertinentes. Désormais, un slide sera consacré à chaque home page qui aura subit des changements et un texte d'analyse l'accompagnera.

Nous répondons ici à plusieurs objectifs :

- un gain de temps pour le veilleur qui à terme sera seul pour assumer la charge de travail
- la diffusion d'une information réellement utile
- l'introduction d'analyse répondant aux objectifs stratégiques de la veille ainsi que nous l'avons défini dans ce mémoire.

Les modifications

- **Le tableau de la veille conquête**¹¹. Ce tableau pourrait être amputé des visuels des créas qui semblent trop petits et donc illisibles. Cette modification proposée par la veille n'a pas été approuvée par les marketings. En effet, l'usage qu'ils en font n'est pas destiné à avoir un détail de la créa mais simplement en un coup d'œil pouvoir identifier s'ils n'ont pas oublié une créa ce moi-ci. Ce refus de la modification que nous proposons aux marketings souligne le fait qu'un produit de veille doit répondre aux usages du « client » de la veille. Ainsi, selon Kb Crawl¹², « la valeur d'une information ne dépend donc pas que de sa teneur mais plus de l'adéquation entre la personne qui la détient et l'usage qu'elle peut en faire. » À la suite de ce feedback, nous avons décidé de laisser ces visuels en l'état.
- **Le tableau récapitulatif des insertions**¹³. Ce tableau très utilisé par les marketings travaillant en conquête ne leur fournissait pas toutes les informations utiles. Dans notre vision plus stratégique, il ne permettait pas de dégager des tendances du marché et donc peut-être une analyse. En effet, le tableau ne prenait en compte que les insertions télévisuelles des chaînes nationales alors que les chaînes de la TNT sont de plus en plus utilisées par les concurrents car elles sont moins chères et permettent donc tout en ciblant une catégorie précise de la population, de diffuser plus de spots télévisuels. Ce tableau ne distinguait pas les communications de notoriété des communications sur le prêt personnel sans même l'indiquer à ses destinataires. Ces derniers pouvaient penser qu'il ne s'agissait que de communications en prêt personnel. La veille fournissait donc des informations erronées du fait de son manque de

11. Annexe B, premier tableau

12. KB Crawl [2008], p. 9

13. Annexe B, p. 9

précision. Pour pallier ce problème dans un premier temps nous avons précisé dans ce tableau qu'il s'agissait bien de deux types d'informations différentes dans une même colonne. Dans la prochaine version du Monito, nous distinguerons les deux types d'informations en mettant à jours les chiffres depuis janvier 2009 afin que le total des insertions depuis le début de l'année soit correct. Il est donc indispensable pour la veille de fournir des informations fiables afin que les collaborateurs lui fasse confiance et continue de faire appel à elle.

- **Le tableau de la veille mailing et e-mailing**¹⁴. Afin de s'adapter aux tendances de communication de la concurrence nous avons décidé d'inverser la présentation des mailing et des e-mailing. Actuellement présentés sous forme de zoom, les e-mailing se développent et ne peuvent plus être tous traités au risque de rajouter une grande quantité de page au Monito, ce qui dissuaderait les collaborateurs de le lire. Contrairement aux e-mailing, les mailing sont moins utilisés. Un livrable de la veille ne peut être fixe. Il doit savoir s'adapter à tout changement, que ce soit au niveau des besoins des collaborateurs ou du type d'information à diffuser. Ainsi, selon KB crawl¹⁵, « la forme donnée à l'information est un élément essentiel de son appropriation par les destinataires. Par ailleurs, qu'il s'agisse d'une newsletter électronique, d'une revue de presse sur support papier ou tout simplement d'un flux d'informations, la structuration des livrables de veille doit refléter l'importance relative des sujets du point de vue du destinataire. ».
- **La veille tarifaire**¹⁶. La veille tarifaire actuelle sur le prêt personnel compare les produits concurrents sur une base de 9000 euros sur 48 mois. D'après les informations qui nous ont été fournies, ce palier a été choisi sans prendre en compte les besoins des utilisateurs et les véritables paliers distinctifs entre les concurrents. Nous avons donc décidé de multiplier ces paliers en travaillant avec le contrôle de gestion de l'entreprise qui est le service pouvant nous fournir les bonnes informations. Ce choix a été confirmé récemment lors d'une demande d'étude sur le développement de ces paliers afin que les conseillers puissent avoir un document de comparaison des produits concurrents par rapport aux notre et réagir rapidement face aux questions des clients. Les besoins que nous avons recueillis auprès des conseillers en avril lors de nos observations de poste se sont révélés utiles lorsque la réorientation produit de Cofidis a commencé à se mettre en place. Nous aurions

14. Annexe B p. 5-6

15. KB Crawl [2008], p. 8

16. Annexe B p. 8

pu gagner du temps si ce livrable avait été réalisé préalablement. À ce jour, nous allons devoir attendre octobre, après que les conseillers aient été consultés lors de groupes de travail menés par la direction commerciale pour mettre en place ces paliers. Pourtant, d'un point de vue stratégique pour la veille, leur surveillance est très importante pour déceler le positionnement des concurrents, car suite à la loi Lagarde le prêt personnel va devenir le produit principal des sociétés de crédit à la consommation.

Externalisation

Afin de s'adapter à la réduction des effectifs de la cellule de veille, les décideurs ont proposé d'externaliser une partie du Monito. Après avoir réalisé à plusieurs reprises ce livrable, nous avons pu nous apercevoir que c'est en allant chercher dans les outils ou sur Internet les différentes informations utiles à sa réalisation que nous trouvions d'autres informations nous permettant de détecter des orientations de marché voir des signaux faibles. Seule la partie Tarifaire du Monito qui consiste à relever des taux ne nous permettait pas lors de sa réalisation de tirer une analyse, voir d'autres informations potentiellement stratégiques. Cette partie aurait donc pu être externalisée mais le budget actuel de la veille ne le permet pas. Ainsi que le rappelle KB Crawl¹⁷, le budget est l'un des facteurs essentiels à prendre en compte dans la mise en place d'une cellule de veille. « Quels sont les moyens alloués à l'achat et à la maîtrise de l'information, qu'il s'agisse de coûts directs ou indirects ? »

●Les autres livrables de la veille

Suppression

- L'œil réalisé tous les deux mois a été supprimé car il ne répond pas aux nouvelles orientations stratégiques de la veille.

Réorientation

- Les demandes d'ouverture de contrat.

Ce travail effectué chaque mois par la veille permet de relever les questions demandées par les concurrents pour l'attribution d'un crédit. Auparavant, une copie d'écran de ces formulaires était réalisée afin de relever les différentes questions posées aux demandeurs. Cette technique de relevé des informations comporte des inconvénients. En effet, réaliser des copies d'écran de tous les formulaires des concurrents est une activité chronophage qui ne

17. KB Crawl [2008], p. 9

pourra plus être réalisée par le veilleur une fois seul. En outre, dans ces formulaires, le choix d'un critère entraîne ou non une autre série de questions qui ne seront pas relevées lors d'une copie d'écran. Ainsi, si l'on choisit dans le menu déroulant « célibataire », la page ne nous proposera pas les informations relatives aux personnes mariées, à moins de réaliser des copies d'écran de chaque page pour chaque critère, ce qui serait une perte de temps. De plus, ces copies d'écran ne permettent pas de comparer rapidement les informations. La lecture de l'information doit être simple et rapide que ce soit pour les opérationnels ou les directeurs ainsi qu'ils l'ont stipulé lors de nos entretiens. Nous rejoignons Harroussi¹⁸ sur ce point « En effet, des informations structurées et bien présentées sont plus faciles et agréables à lire qu'un recueil d'information sans aucune structure ni présentation. » Nous avons donc créé un tableau récapitulatif des questions posées par les concurrents lors des demandes d'ouverture de contrat. Pour chaque concurrent, chaque mois, nous cochons les critères demandés. Ainsi, nous répondons à plusieurs besoins pour la nouvelle cellule :

- la rapidité : en un coup d'œil, le lecteur peut voir les différences entre les données demandées par les concurrents. De plus, le tableau une fois réalisé, le veilleur n'a plus qu'à cocher les cases chaque mois, ce qui est moins chronophage que de réaliser des captures d'écrans pour chaque critère.
- la précision de l'information : A présent, l'ensemble des informations est relevé et transmis, ce qui n'était pas le cas auparavant.
- la veille, grâce au relevé rapide de toutes ces informations, pourra « capter » les stratégies des concurrents concernant les critères d'acceptation des nouveaux clients et avertir les dirigeants et les services concernés par un mail lorsqu'une série de petits changements constitueront un signal de modification des critères d'attribution de crédit.

Les créations

De nouveaux livrables nous ont semblé nécessaires pour répondre aux besoins d'analyse, indispensables pour une veille plus stratégique.

- **L'analyse des investissements.** Des graphiques proposant les évolutions des investissements des concurrents sur tous les médias seraient intéressants car ils permettraient une vision et une comparaison sur le plus long terme. Ils permettront à la veille de dégager des tendances, de voir les premiers signes d'une réorientation, voir même de capter des signaux faibles. Ces graphiques seront disponibles chaque mois sur

18. Harroussi [2004]

le blog. Dans un premier temps, nous avons proposé des graphiques comparatifs des investissements et des insertions mais la R&D marketing conquête nous a mis en garde sur le fait que les insertions peuvent être plus nombreuses chez un concurrent car il aura communiqué sur des chaînes thématiques qui sont moins chères. Effectivement, nous risquions ici de comparer deux informations qui ne sont pas comparables. Nous avons donc pu éviter de faire une erreur grâce à notre travail en collaboration avec des experts, dont nous avons déjà exposé l'importance dans ce mémoire.

- **Tendances et signaux faibles (Figure fig :monito).** Ce livrable très synthétique mis en place depuis mai, est réalisé chaque fin de mois à la suite du Monito. Il est tout d'abord à destination des dirigeants qui ont besoin de voir rapidement les informations, mais il est également envoyé à l'ensemble de l'entreprise afin de sensibiliser les collaborateurs aux changements actuels du marché du crédit à la consommation. Ce livrable a pour principal objectif de fournir une analyse concise des événements du mois. Si les collaborateurs désirent plus de détails, ils sont réorientés sur le blog où se trouvent les alertes de la veille et vers le Monito. Le « tendances et signaux faibles » doit tenir sur un slide et donner une analyse de deux ou trois informations marquantes que nous avons relevé. Ce livrable est diffusé par mail avec l'adresse veille concurrence et est accessible ensuite sur le blog. Le mail permet également de rappeler que le Monito du mois est en ligne (Figure 3.1). Ce livrable a rencontré un succès immédiat, plusieurs mail de félicitation venants de directeurs mais aussi de différents collaborateurs nous sont parvenu. Depuis sa création, les collaborateurs que nous rencontrons nous informent que c'est une bonne idée car il fournit l'essentiel des informations et est simple et rapide à lire. Ce livrable nous permet donc d'introduire la dimension analytique nécessaire à toute cellule de veille stratégique et qui manquait à l'entreprise. Il nous a par exemple permis de détecter des signaux faibles concernant la nouvelle campagne de Médiatis basée sur du prêt personnel et de la notoriété. Le « tendances et signaux faibles » grâce à cette dimension analytique nous a également permis de développer des collaborations avec la cellule de veille « développement et innovation » récemment créée en DCP et qui recherche « des experts de la veille qui pourront enfin fournir une analyse plutôt que des chiffres ». Nous reviendrons sur ce point par la suite.
- **La note Codi.** Ce livrable relevant également de la stratégie et demandé par les décideurs, sera diffusé tous les deux mois et à destination exclusive du Comité de Direction. Il fournira une analyse un peu plus

Bonjour à tous,

Nouveau !

Issu du Monito et de l'activité quotidienne du domaine Veille Concurrence, vous recevrez désormais chaque début de mois ce message d'information intitulé "Tendances et signaux faibles" vous présentant les 3-4 principaux faits marquants dans les orientations choisies par nos concurrents.



Tendances et signaux faibles mai 2009.ppt

Monito : <http://blogveille/?p=3015> recensant l'activité des concurrents (insertions presse, tv internet - investissements - zoom sur principaux mailing et e-mailing) en conquête et en fidélisation.
Veille tarifaire : <http://blogveille/?p=3021> pour visualiser d'un seul coup d'œil les différents taux pratiqués par Cofidis et la concurrence via des tableaux comparatifs.

Bonne lecture à tous!

Domaine Veille Concurrence, Marchés Partenariats Direction Développement Marque et Innovation Cofidis France

Pour tout savoir sur la concurrence et le marché du crédit à la consommation, visitez le blog : Blog E-Veille interne Cofidis



L'investissement publicitaire s'affaiblit

- Forte baisse **quels que soient le média et l'annonceur** par rapport au mois d'avril 2009 et à la même période l'année dernière.

- Des sociétés comme **Cetelem et Médiatis ne communiquent plus sur les écrans et ont diminué de moitié leurs investissements sur les autres médias.**
- Cependant, **Sofinco** semble **à contre courant** en intensifiant sa présence sur les écrans.

- Ce constat est amplifié sur **le rachat qui devient presque inexistant** avec une communication émanant uniquement des organismes spécialisés.

Le mailing en berne

- Baisse significative de l'activité Mailing des concurrents qui **s'orientent vers de l'e-mailing**

- o En conquête, avec une **baisse d'environ 50%** ce mois-ci, les mailings sont pratiquement inexistants. Néanmoins, **les e-mailings sont nombreux et en augmentation par rapport au mois précédent.**
- o En fidélisation, l'activité mailing subit également une **baisse d'environ 50%** sans pour autant favoriser l'e-mailing.

Mais où va Médiatis ?

- Outre la **désertion des écrans TV**, Médiatis a **stoppé son activité mailing** depuis mi février 2009. L'activité e-mailing est quant à elle presque inexistante depuis cette date.



Domaine Veille Concurrence - Mai 2009

FIGURE 3.1 – Exemple de mail du monito.

détaillée que le « tendances et signaux faibles ». Sa forme n'a pas encore été décidée à ce jour.

Les propositions encore à l'étude

Un des R&D opérationnel marketing nous avait proposé l'élaboration hebdomadaire d'une copie d'écran des bannières publicitaires des concurrents sur 4 sites test. En effet, les concurrents place leurs bannières sur certains sites pendant quelques jours afin d'évaluer leurs impacts sur les internautes puis les retirent pour les améliorer et lancer une nouvelle campagne. En interceptant ces bannières test, nous pourrions anticiper les campagnes publicitaires concurrentes sur Internet.

D'autres propositions ont été faites par les opérationnels, mais ont été rejetées car elles étaient soit trop éloignées de la nouvelle mission de la veille, soit trop chronophages.

C'est donc en mettant en place de nouveaux livrables et en modifiant certains livrables actuels que nous tentons d'adapter la veille à ses divers publics et de répondre aux besoins d'analyse et de vision à plus long terme propre à la veille stratégique, mais également de continuer d'informer les opérationnels. Ces livrables, ainsi que le conseil la littérature mais aussi le bon sens d'un professionnel de l'information, proposent des formats adaptés à chaque public afin de leur faciliter la lecture et que l'information soit réutilisée par ses destinataires. Lesca¹⁹ souligne à ce sujet « Dans le domaine de la veille stratégique, une information considérée en elle-même est de relative faible intérêt. C'est l'interprétation faite de cette information et les commentaires qui sont essentiels. » Enfin, ces nouveaux livrables ont été pensés pour que le veilleur une fois seul à gérer la cellule puisse les réaliser rapidement. C'est également pour répondre entre autre à ce souci de faire gagner du temps au veilleur que nous avons mis en place en outil de veille automatique.

3.2 Adaptation et mise en place d'outils

3.2.1 Adaptation des outils existants

Ainsi que nous l'avons exposé précédemment, la cellule de veille concurrentielle de Cofidis France dispose de plusieurs outils de veille. Afin d'analyser le potentiel de ceux-ci, nous avons demandé plusieurs formations auprès des

19. Lesca [2001],p. 13

prestataires, suite auxquelles nous avons découvert de nombreuses fonctionnalités sur les outils Adexpress et Evaliant. Ces outils proposent des tableaux dynamiques, des graphiques sur l'évolution du marché à long terme, des dossiers d'analyse du marché, les investissements tout médias... qui n'étaient pas utilisés par les veilleurs précédents. Ces fonctionnalités nous permettent d'avoir une vision globale et à long terme des stratégies de communication et d'investissements publicitaires des concurrents, nous permettant de dresser des tendances et anticiper les changements. La veille désormais utilise ces outils pratiquement au maximum de leurs capacités afin de recueillir toutes les informations utiles à une veille stratégique.

Le blog e-veille mis en place il y a an, permet de diffuser les informations issues de la veille à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et leur permet également de partager leurs informations par l'intermédiaire de commentaires sur les articles. Mais le manque de structure et d'organisation de ces informations fait perdre du temps aux lecteurs lors de leurs recherches. Il serait donc nécessaire d'effectuer un travail de réorganisation et de hiérarchisation des données afin d'en faciliter l'accès et le rendre plus convivial. « L'importance capitale de l'information informelle, du renseignement, dans l'intelligence économique, rend essentielle la création d'une structure conviviale d'échanges permanents d'informations. Là les NTIC ont incontestablement un rôle d'apport essentiel à jouer et **la notion de groupware montre son importance primordiale.** »²⁰ Malheureusement, par manque de temps nous ne pourrions nous charger de cette mission. La veille devra néanmoins résoudre rapidement ce problème si elle souhaite que le blog continue d'être utilisé.

Suite à notre analyse des besoins de la cellule de veille, nous avons pu nous rendre compte que la veille sur Internet était réalisée manuellement par le chargé de veille de l'époque. Cette pratique chronophage ne permettait pas de détecter les petits changements dans les pages situées en profondeur du site pouvant contenir des informations importantes sur la stratégie du concurrent, les informations à surveiller étant trop nombreuses. Ainsi, on ne pouvait pas toujours détecter un changement de TEG, le terme « réserve de crédit » remplacé par « crédit renouvelable » pour anticiper la prochaine loi Lagarde sur le crédit à la consommation, une phrase en petite capitale annonçant un changement de conditions sur une offre d'assurance... Pour qualifier ce problème de plus en plus répandu depuis l'avènement d'Internet certains chercheurs parlent d'infobésité, d'autres de « surcharge d'information ». Le fait est que le veilleur qui passe du temps à la recherche de l'information ne le passe pas à son analyse, et c'est précisément le but de notre mission chez

20. Jackobiak [2006], p. 209

Cofidis : introduire plus d'analyse pour une veille plus stratégique et plus anticipative. Lesca²¹ note que « Il peut arriver que la même entreprise soit à la fois en manque d'informations à caractère anticipatif (incertitude) et noyée par un volume excessif d'informations (surcharge) ». C'était précisément le cas de la cellule de veille concurrentielle de Cofidis à notre arrivé. Face à ces constats, nous avons décidé en accord avec nos supérieurs de mettre en place un outil de veille automatique.

3.2.2 Sélection du nouvel outil

L'analyse des besoins de la cellule en matière de veille sur Internet

«Cette première étape dans le cycle de l'information est très importante. En effet, c'est à ce niveau que les besoins sont exprimés, afin de pouvoir définir les axes de recherche et de surveillance qui y sont reliés. L'expression des besoins doit se faire de la manière la plus précise afin de pouvoir bien cibler les recherches et d'y apporter les réponses les plus adéquates.»²²

Pour le choix de l'outil de veille, nous avons répondu à plusieurs questions basées en grande partie sur les constats que nous avons faits des pratiques de la cellule et de sa nouvelle orientation :

- De quelles informations a-t-on besoin ?
- Ou se trouve cette information ?
- Quelle quantité d'information doit être surveillée ?
- Pour quel public ?
- Quel est le budget alloué à l'outil ?
- Quelles sont les fonctionnalités de l'outil indispensables pour le recueil des informations ?
- Quels sont les moyens humains en terme de jour/homme pour l'utilisation et l'entretien de l'outil ?
- L'outil pourra t-il être une réponse simple à l'évolution des besoins de la veille ?

De quelles informations a-t-on besoin ? Afin de répondre à cette question, nous avons dans un premier temps dressé un état des lieux des sites surveillés à notre arrivé dans la cellule. Pour cela, nous avons interrogé l'ancienne chargée de veille qui parcourait chaque jour toutes les sources manuellement. La veille concurrence surveillait donc :

- Les sites des concurrents dans leur ensemble
- Les sites des banques

21. Lesca and Schuler [1995], p. 4

22. Harroussi [2004], p. 29

- Quelques sites spécialisés dans le crédit à la consommation
- Des sources d'actualité économique
- Des journaux en ligne

Avant notre arrivée, une personne avait travaillé au recensement de toutes ces sources justement afin de mettre en place un outil de veille automatique. Nous avons pu récupérer son travail qui nous a servi de base pour le choix et l'évaluation des sources. Ces sources répondent aux besoins concurrentiels de la veille mais sa nouvelle orientation stratégique nécessite de surveiller d'autres sources que nous avons défini en fonction des besoins recensés. Aussi, avec les changements induits par la loi Lagarde, nous avons mis en place une veille réglementaire sur des sites tels que l'assemblée nationale, le sénat, l'ASF... Mais aussi une veille de type image en surveillant les sites de consommateurs, qui pendant un temps ont beaucoup communiqué sur le crédit à la consommation, mais également les journaux régionaux pour l'image du crédit à la consommation dans la région Nord-Pas-de-Calais. Nous avons également proposé de surveiller les blogs et les forums sur lesquels les consommateurs peuvent donner leur ressenti sur les enseignes du crédit à la consommation ou sur les produits vendus. Mais une étude a été commandée par une équipe de notre service pour proposer la mise en place d'un projet de community management. Nous n'avons donc pas continué dans cette voie.

La multitude des besoins de la cellule en matière de surveillance montre que la veille stratégique englobe plusieurs types de veille, ainsi que le souligne Lesca²³ « L'expression « veille stratégique » est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciales, etc. Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle(ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Ce choix relève lui-même d'une démarche méthodologique ». Ainsi, quand la loi Lagarde sera établie et appliquée, la cellule de veille devra s'adapter et peut être ne plus faire de veille réglementaire.

Pour quel public ? Le public à qui est destinée l'information recueillie par l'outil de veille est en toute logique le même que celui que nous avons identifié pour les livrables car cet outil va recueillir une partie des informations utiles à leur élaboration. Il s'agit donc des marketings, des directeurs mais aussi plus largement de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Cette phase d'analyse de l'existant et des besoins en matière d'information est appelée par Lesca²⁴ le « ciblage » « Cibler la Veille Stratégique

23. Lesca [1997], p. 2

24. Lesca [1997], p. 8

signifie donc exprimer de façon explicite et claire QUOI peut intéresser EN COMMUN les différents participants du processus de Veille Stratégique. Mais cibler c'est aussi veiller, dès l'amont, à ce que le futur dispositif de Veille stratégique fournisse des informations pertinentes pour ceux qui auront à les utiliser. Le ciblage est un travail collectif effectué par un groupe constitué de façon ad hoc. Mais ce groupe doit tenir compte de l'avis exprimé par l'ensemble des membres du futur dispositif). » Ce ciblage, bien que nous ne l'ayons pas nommé ainsi, a évidemment été effectué aussi pour la mise en place des livrables de la veille.

L'analyse des sources d'information

Où se trouve cette information ? L'information recherchée se trouve soit en home page des sites soit plus en profondeur. Elle peut également, pour les sites concurrents ou les banques se trouver dans les bannières publicitaires. Cette dernière information nécessite donc que l'outil puisse nous alerter sur du flash.

Les besoins plus techniques

Quel est le budget alloué à l'outil ? Il s'agit d'un facteur essentiel de sélection du futur outil. La veille concurrence ne disposant pas d'un budget très élevé, l'outil ne devra donc pas demander plus que quelques milliers d'euros. Il nous faudra donc choisir parmi des outils peut coûteux ou gratuits.

Quels sont les moyens humains en terme de jour/homme pour l'utilisation et l'entretien de l'outil ? Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, la nouvelle cellule de veille plus stratégique demandant une quantité de travail plus importante qu'auparavant avec un effectif se réduisant à une seule personne, l'utilisation et l'entretien de l'outil de veille devra donc se faire facilement et rapidement. De plus, en cas de problème dans l'utilisation ou le fonctionnement de l'outil, le veilleur devra rapidement trouver une solution. Une hotline devrait donc être nécessaire.

Quelles sont les fonctionnalités de l'outil indispensables pour le recueil des informations ? Nous nous basons ici sur le type d'information que la cellule de veille désire récupérer. Aussi, des alertes sur les changements de mots-clés seront nécessaires sur les sites d'information et les blogs. Ainsi, le veilleur peut surveiller certains thèmes qu'il aura jugé d'actualité ou encore l'apparition du nom d'un concurrent ou celui de Cofidis. Les sites concurrents et les banques nécessitent une alerte sur les changements apportés dans la

page, ou l'apparition et la disparition d'une page. Ceci traduit par exemple la proposition d'un nouveau produit, des fonctionnalités supplémentaires qui pourraient lui être apportées, une nouvelle offre promotionnelle ou alors la suppression d'une offre. Lorsque le veilleur demande à être alerté sur un changement dans une page, il se peut que certaines informations ne lui soient pas utiles tels que les modifications des conditions générales de vente, l'indication du taux de la bourse... Ces informations considérées comme du bruit que nous pouvons définir comme « ensembles des documents non pertinents trouvés en réponse à une question, lors d'une recherche d'information »²⁵ doivent être évitées afin que le veilleur ne soit pas noyé sous un flot d'informations inutiles qui pourrait lui faire perdre du temps mais également pourrait l'empêcher de voir l'information qui pourrait lui être utile. Aussi, l'outil devra proposer une fonctionnalité d'alerte sur certaines parties de la page uniquement.

L'outil pourra t-il être une réponse simple à l'évolution des besoins de la veille ? Lorsque la cellule devra s'adapter à de nouveaux besoins pour l'entreprise, les paramétrages des sources et des alertes devront se faire facilement pour le veilleur. L'outil doit donc être le plus intuitif possible. « Ces paramétrages doivent de plus être constamment réévalués et retravaillés pour rester adaptés aux besoins et aux contextes d'usage, qui sont soumis à de nombreux changements. »²⁶

Après avoir dressé cet état des lieux des besoins, nous avons réalisé une sélection des outils en fonction de l'ensemble de ces critères. Nous basant tout d'abord sur le critère du prix, nos recherches nous ont amené à sélectionner trois outils dans un premier temps : Website Watcher, Wisigot, KB Crawl. Les deux premiers outils étant gratuits ou ne coûtant que quelques dizaines d'euros, le troisième plusieurs milliers. Après avoir rencontré un consultant de KB Crawl et effectué un état des lieux des fonctionnalités de ces trois outils, il s'est avéré que KB Crawl était l'outil qui répondait à la majorité de nos critères.

3.2.3 Mise en place de l'outil

Pour le paramétrage, il a été nécessaire dans un premier temps d'évaluer les sources à notre disposition. Tout d'abord, nous avons sélectionné les sources qui répondaient le mieux à nos problématiques actuelles sans pour autant nous fermer à des sources potentiellement intéressantes bien

25. INTD-ER

26. Ihadjadene and Chaudiron, p. 8

qu'elles n'appartiennent pas au cœur de nos recherches. « La diversification des sources d'information constitue un moyen de procéder à des recoupements des différentes informations recueillies afin d'en assurer la pertinence et de détecter les signaux faibles tout en élargissant les possibilités d'interprétation et d'analyse lors du traitement de ces informations. »²⁷

Pour effectuer notre sélection, nous avons pris en compte le type de site (institutionnel ou non), son auteur, s'il y a des fautes d'orthographe, s'il est régulièrement mis à jour, s'il est connu dans le monde du crédit ou de la finance, et si après étude il ne semble pas en décalage avec les autres sites.

Après sélection des sites, nous avons défini des motifs d'alerte pour chacun d'eux selon le type d'information que nous souhaitions recueillir.

Concernant les alertes par mots-clés nous avons établi une liste validée par notre responsable. Nous avons évidemment utilisé des troncatures afin d'être le plus précis possible et ainsi éviter le bruit ou le silence informationnel. Par exemple, le terme « crédit à la consommation » est écrit « cr ?dit ? la consommation » sinon l'outil ne le reconnaîtra par sur le site du fait des accents. Il a été également nécessaire d'établir une liste de synonymes sur de nombreux termes afin de ne pas perdre d'informations. En effet, de nombreux concepts sont nommés différemment sur les sites. Aussi, par exemple pour désigner le crédit renouvelable nous pouvons utiliser les termes « revolving », « réserve de crédit », « crédit reconstituable », « réserve d'argent ». Par ce procédé, nous évitons donc le silence informationnel au sens ou le décrit l'ADBS « Dans un fonds interrogé, ensemble des documents pertinents par rapport à la question posée mais non trouvés lors d'une recherche d'information. »²⁸

L'utilisation du module Scrapper de KB Crawl nous permet de délimiter les zones sur lesquelles nous souhaitons être alertés. Ainsi, nous évitons le bruit en ne surveillant pas les zones de la page inintéressantes.

Enfin, par la suite nous allons mettre en place un module supplémentaire appelé macros qui permet de définir des scénarios de navigation et par exemple remplir automatiquement des demandes de prêt et être alerté sur les changements, ou entrer automatiquement dans les espaces clients qui nécessitent un mot de passe. Grâce à ce module, le veilleur pourra donc gagner beaucoup de temps sur des recherches qui sont jusqu'à ce jour faites manuellement.

L'ensemble de nos réflexions et de nos actions pour chaque source ont été formalisées à partir du document de travail qu'un veilleur avait élaboré pour

27. Harroussi [2004], p. 30

28. INTD-ER

la mise en place de KB Crawl. Ce document de travail permettra au veilleur de comprendre pourquoi nous avons sélectionné telle source et pas telle autre et comment nous l'avons paramétré. Ainsi, ce document lui servira de base de travail lorsqu'il devra changer les paramètres de l'outil afin de continuer à répondre correctement aux besoins de la veille et donc de l'entreprise.

La sélection et la mise en place de l'outil de veille automatique nous a pris une partie importante de notre stage. A de nombreuses reprises nous avons dû abandonner les tâches de veille quotidienne qui nous étaient également confiées dans le cadre de notre mission : réalisation d'études, alertes, animation du blog, pour nous consacrer entièrement à cet outil.

Selon Ihadjadene et Chaudiron²⁹, « ainsi, un outil automatique n'est pas un outil « magique », qui « tourne tout seul », il demande un très grand effort de mise en place, effort pour lequel les veilleurs n'ont souvent pas de temps ou de moyens techniques à s'accorder : le paramétrage, et la maintenance de ce paramétrage, demande généralement plus de temps que n'en ont les veilleurs ». La mise en place d'un outil de veille permet donc à terme de gagner du temps mais il est nécessaire d'y consacrer en amont des moyens humains importants, ce qui constitue bien souvent un luxe difficilement accessible pour de nombreuses cellules de veille.

La collecte, l'analyse, la sélection et la diffusion de l'information sont donc des démarches complexes et importantes au sein d'une cellule de veille. Elles lui permettent de fonctionner et de répondre aux besoins des collaborateurs de l'entreprise et ainsi d'être reconnue. Mais afin d'assurer sa pérennité, la cellule de veille qu'elle soit stratégique, concurrentielle, technologique, image... doit savoir placer la fonction d'animation au centre de ces activités.

3.3 L'animation de la veille

La veille stratégique est selon Lesca³⁰ un élément crucial de la décision stratégique car elle est le « moyen pouvant aider l'entreprise à entreprendre une vigilance et une surveillance attentive et soutenue. Son but est de rester informée sur l'évolution de l'environnement. La Veille Stratégique permet d'anticiper les vicissitudes de l'environnement et ainsi mieux répondre aux exigences et attentes de son marché. » C'est donc pour cela qu'il est indispensable d'en assurer sa pérennité. En effet, les collaborateurs de l'entreprise toujours soumis à une grande quantité de travail et donc à une pression du temps pourraient ne plus s'intéresser à la veille, pourtant essentielle pour le

29. Ihadjadene and Chaudiron, p. 8

30. Lesca and Kriaa [2003], p. 2

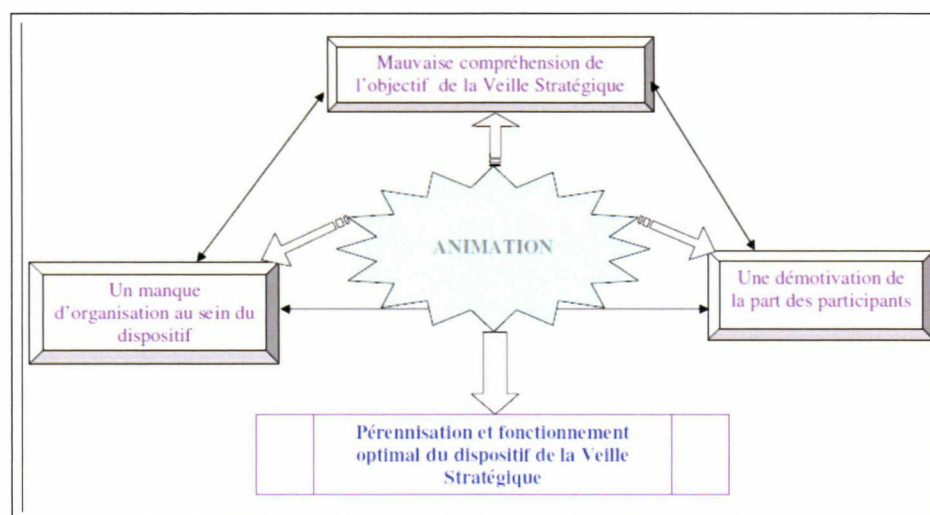


FIGURE 3.2 – L'intérêt de la veille

bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui pourrait être une menace à la survie de la cellule. La pérennisation de la veille, toujours selon Lesca, passerait par la fonction d'animation. Il présente la fonction d'animation au centre de trois manques auxquels elle doit remédier afin d'assurer la pérennisation de la cellule de veille : le manque d'organisation au sein du dispositif, la mauvaise compréhension de l'objectif de la veille stratégique et la démotivation de la part des participants (Figure 3.2)

Mais qu'est-ce qu'animer ?

Selon le même auteur « Animer, c'est l'action, l'idéal c'est d'obtenir la participation des hommes. ». Cette définition met en évidence le besoin de créer une dynamique collective qui s'appuie sur cinq points³¹ :

La motivation :

D'après MAC CARTHY (1971) l'animation « aide à stimuler » et ainsi à motiver les membres du groupe. L'activité d'animation de la Veille Stratégique devrait donc être attentive à bien motiver et à soutenir la volonté des participants. Cette stimulation pourrait aider à obtenir la participation des intervenants et leur approbation pour réussir à atteindre les objectifs de la Veille Stratégique.

La communication :

Le but est de dynamiser les échanges entre le personnel et qu'une communication entretenue et durable au sein du groupe pourrait mobiliser les participants. Dans le cadre de la veille stratégique, l'animation devrait développer et maintenir une communication et dynamiser les échanges entre les différents participants de différentes phases du dispositif par exemple : entre

31. Lesca and Kriaa [2003], p. 6

les traqueurs et les utilisateurs des informations. Lesca définit les traqueurs comme « les personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique ». Ces personnes sont sélectionnées soigneusement dans l'ensemble de l'entreprise. Dans le cas de la veille chez Cofidis, au stade d'évolution vers le stratégique où nous sommes arrivés et qui nous a été demandé, il n'y a pas encore de réseaux de traqueurs dans l'entreprise, c'est donc le responsable de la veille qui devra communiquer directement avec les destinataires, il sera donc l'animateur de la veille.

La coordination :

L'animation a pour but de « faire converger les efforts des membres de l'organisation, de réaliser une intégration de leur efficacité individuelle ».

La promotion (visibilité) :

« L'animation se fera surtout à l'aide de conseils et de recommandations pour les tâches précises ». C'est s'attendre à ce que l'animation offre une visibilité à la veille stratégique auprès des différents membres de l'entreprise. C'est également penser à ce qu'une promotion puisse contribuer à faciliter la compréhension de l'objectif et de l'utilité de la Veille Stratégique. La promotion essaiera également d'expliquer les règles, les méthodes ainsi que les différentes tâches de la Veille.

Le contrôle :

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

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

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

L'animateur de la veille concurrence étant seul à terme à gérer la cellule, les questions relatives à la motivation du groupe de veilleurs ne seront pas traitées. Néanmoins, comme nous l'avons déjà mentionné dans la première partie de ce mémoire, le veilleur une fois seul ne pourra pas répondre à l'en-

semble des demandes et réaliser tout le travail nécessaire au fonctionnement de la veille ce qui pourrait nuire à sa pérennité. Nous ajouterons donc au point concernant la motivation décrit précédemment : veiller à ce que les effectifs de la cellule soient suffisants pour que le (ou les) veilleurs ne soit pas démotivé face à une masse de travail trop importante.

Pour traiter du cas de la veille de Cofidis, nous allons nous pencher sur la fonction de la promotion de la veille stratégique qui a constitué l'un des nombreux pans de notre mission chez Cofidis.

La promotion de la veille concurrence est faite principalement par la diffusion des produits de veille que nous avons présenté plus haut que ce soient les livrables récurrents ou les études. C'est en diffusant régulièrement des produits de veille correspondants aux besoins des différents destinataires que la cellule s'assure une visibilité constante auprès des utilisateurs qui s'ils sont satisfaits deviendront des lecteurs réguliers. Mais la promotion de la veille doit selon nous également de faire grâce à une vitrine qui jusqu'ici est le blog e-veille.

C'est également l'avis de Bourdier³², « les composants web 2.0 (par exemple les blogs) représentent une façon de modifier la stratégie de communication du service, d'améliorer sa relation aux usagers (interactivité) ou de mettre en valeur ses produits... ». Malgré quelques soucis d'organisation de l'information auxquels, comme nous l'avons déjà précisé, il faudra remédier rapidement, nous avons donc décidé de réorienter tous les utilisateurs vers cet outil qui permet de présenter l'ensemble des productions de la cellule. Ainsi, chaque fin de mois lors de la diffusion du « Tendances et signaux faibles » qui réunit jusqu'à ce jour beaucoup de lecteur, nous invitons les collaborateurs à se diriger vers le blog où se trouve le Monito les alertes et les études de la veille. Le blog joue ainsi pleinement son rôle de centralisateur des connaissances mais également il permet grâce à la possibilité qu'il offre de poster des commentaires, de développer une plus grande proximité entre la veille et les usagers et ainsi permettre de recueillir plus facilement des retours sur les productions, voir même obtenir un apport de connaissance de la part des utilisateurs.

Le blog semble être une alternative intéressante au KM et peut permettre de faire un pas de plus vers la veille stratégique ainsi que l'explique Sylvie Bourdier³³, « cette évolution [vers le web 2.0] coïncide logiquement avec l'émergence de la notion de Knowledge management (gestion des connaissances), qui intègre les connaissances de l'entreprise en tant que ressource contribuant à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques. »

32. Bourdier [2007]

33. Ibid

Selon Ermine cité par Prévost³⁴, la gestion des connaissances s'articule autour de trois notions clés :

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

Ainsi, le blog peut être une solution au partage des connaissances autour de la concurrence et pourquoi pas vers une veille réellement stratégique au sens où elle pourrait se constituer un réseau de veilleurs traqueurs au sein de l'entreprise qui feraient remonter leurs informations au veilleur animateur ainsi que le décrit Lesca « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce (que nous définirons plus loin). Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. Les anglo-saxons utilisent les expressions Environmental Scanning et Competitive Intelligence pour désigner des concepts très voisins. »

Malgré notre constat relevant que les dirigeants de l'entreprise ne sont pas encore prêts à mettre en place une réelle veille stratégique, nous avons tout de même essayé d'orienter notre travail dans ce sens en communiquant le plus possible, en centralisant les informations et en les rendant le plus facile d'accès possible, mais surtout en mettant au centre de nos travaux l'analyse de l'information afin qu'elle revête un caractère plus stratégique. Nos efforts ont commencé à porter leurs fruits car la cellule de veille « veille et innovations » composée de veilleurs à temps partiel s'est tournée vers nous grâce entre autre à la diffusion du « Tendances et signaux faibles » qui « donne enfin une information analysée et non des données brutes » qui manquait à l'entreprise. Cette demande de collaboration s'est faite également grâce à KB crawl dans lequel ils voient un outil intéressant de travail et de mise en commun des veilles respectives. Cette cellule nous a demandé de mettre sous surveillance les sujets qui l'intéressent et de lui fournir une analyse sur les

34. Prévost [2008], p. 49

alertes jugées importantes. En échange les veilleurs nous remonteront toutes les informations formelles ou informelles qu'ils jugeront intéressantes. Cette collaboration semble être un second pas vers une veille stratégique constituée d'un animateur de la veille stratégique et de traqueurs qui échangeront les informations de tous types (formelles, informelles, blanche, grise ou noire) afin de détecter les signaux faibles et ainsi aider l'entreprise à faire face aux turbulences.

Conclusion

La veille change donc et devient plus stratégique pour accompagner les nombreux bouleversements auxquels l'entreprise doit faire face. Comme nous avons pu le démontrer, s'adapter à ses changements et aux nouveaux besoins qu'ils entraînent est la condition indispensable à la pérennisation de la cellule de veille. Nous préconisons que cette adaptation s'oriente autour de quatre principaux points : des livrables adaptés aux besoins des différents publics, un outil de veille automatique permettant un gain de temps, l'introduction de plus d'analyse, et l'animation de la cellule entre autre en rendant les produits de la veille plus visibles et plus facilement accessibles.

Au début de ce mémoire nous avons constaté que la cellule de veille concurrentielle de Cofidis appartenait à la catégorie des Majority. Suite au travail de réorientation qui a été effectué, il semble qu'elle commence à tendre vers la catégorie des Early Adopter en répondant à la majorité de ses critères. En effet, grâce à la mise en place d'un outil de veille automatique et à l'introduction de plus d'analyse, la cellule passe plus de temps à produire des informations à valeur ajoutée. Elle est désormais capable de mettre en place des veilles continues sur des sujets variés. Elle diffuse également ses informations via Intranet ou Extranet ou directement au sein d'une plateforme intégrée de veille grâce à la centralisation des informations sur le blog ou sur des répertoires communs à toute l'entreprise. A ce jour, nous ne répondons pas à toutes les conditions nécessaires pour que la cellule appartienne totalement à la catégorie des Early Adopter. Pour cela il faudrait que les dirigeants souhaitent mettre en place une veille stratégique à part entière et non une veille plus stratégique ainsi que nous avons pu le démontrer. En effet, l'entreprise ne semble pas encore prête à lancer un véritable projet de veille stratégique ou d'intelligence économique alors que la période de changements qu'elle traverse nécessiterait la mise en place de ce type de veille.

Néanmoins, malgré ces freins, en tentant de répondre à notre mission de réorientation plus stratégique de la veille nous avons commencé à insuffler une réelle dynamique autour de la cellule et à développer un réseau afin qu'à terme elle puisse devenir une cellule de veille stratégique à part entière.

Notre mission chez Cofidis France nous a permis d'entrevoir les difficultés liées à l'adaptation aux changements lors de la réorientation d'une cellule de veille. Ainsi, il faut non seulement savoir s'adapter aux changements dans l'environnement, dans l'entreprise mais également à ses membres et au décisionnel. Cette expérience démontre que la structure de l'entreprise mais surtout le décisionnel peuvent à la fois insuffler une nouvelle dynamique dans la cellule ou alors freiner son développement.

Cofidis a donc su démontrer sa faculté d'adaptation en passant d'une veille presque uniquement opérationnelle à une veille plus stratégique afin de répondre à ses nouveaux besoins. Malheureusement, en ne fournissant pas suffisamment de moyens humains, comme c'est encore trop souvent le cas dans de nombreuses cellules de veille, nous craignons que la cellule ne puisse pas assumer l'ensemble de ses nouvelles fonctions et donc n'assure pas sa pérennité.

Bibliographie

AFNOR. Norme xp 50-053, avril 1998.

Nathalie Boulanger, Christian Marty, and Luc Quoniam. L'appropriation de l'information par les destinataires de la démarche veille stratégique. URL <http://membres.lycos.fr/jeanlucmoya/Appropriation%20de%20l'information.pdf>.

Rolande Bourcier-Desjardin, Anne Mayère, Florance Muet, and Jean-Michel Salaün. Veille technologique. *Revue de littérature et étude de terrain*, décembre 1990. URL <http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/travaux/rappfin.pdf>.

Sylvie Bourdier. Enjeux et apport du web 2.0 pour la circulation de l'information dans les entreprises : le cas du service de la veille stratégique du groupe yves rocher. Master's thesis, Memoire INTD, 2007. URL http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000647_v1/.

Franck Bournois and Pierre-Jacquelin Romani. *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*. Economica, Paris, octobre 2000.

Corinne Cohen. La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires. Technical report, mars 2000. URL <http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/598.pdf>.

Digimind. Baromètre 2007 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises. étude de marché. Technical report, décembre, 2007. URL <http://www.digimind.fr/publications/etudes-de-marche/341-barometre-2007-des-pratiques-de-veille-des-grandes-entreprises-francaises.htm>.

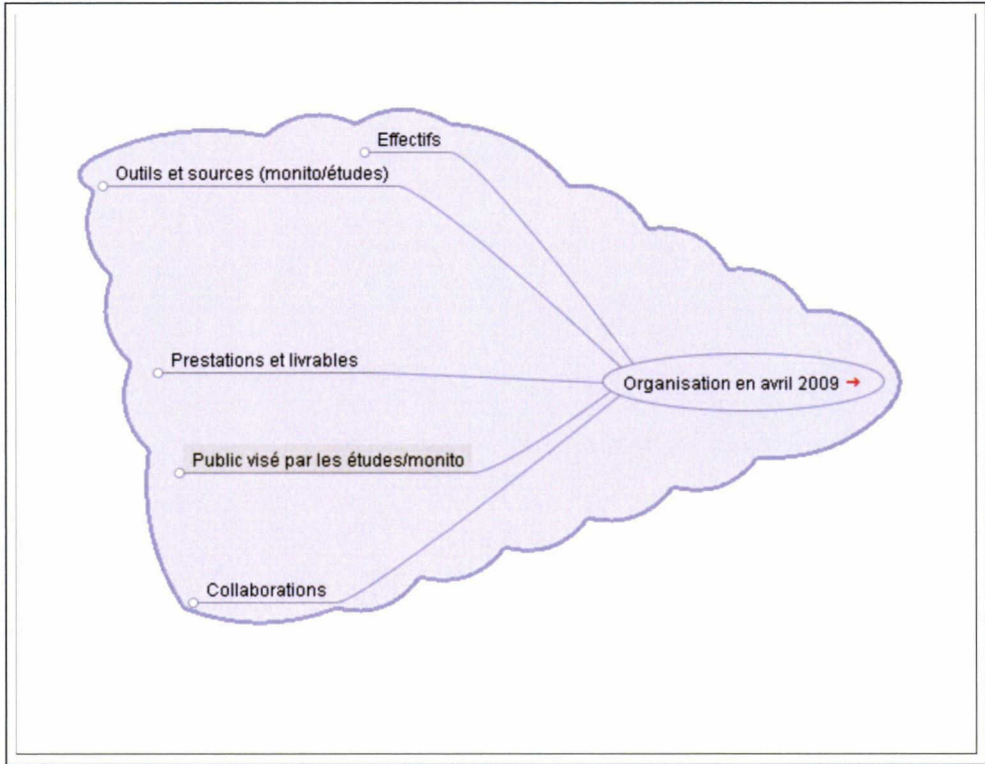
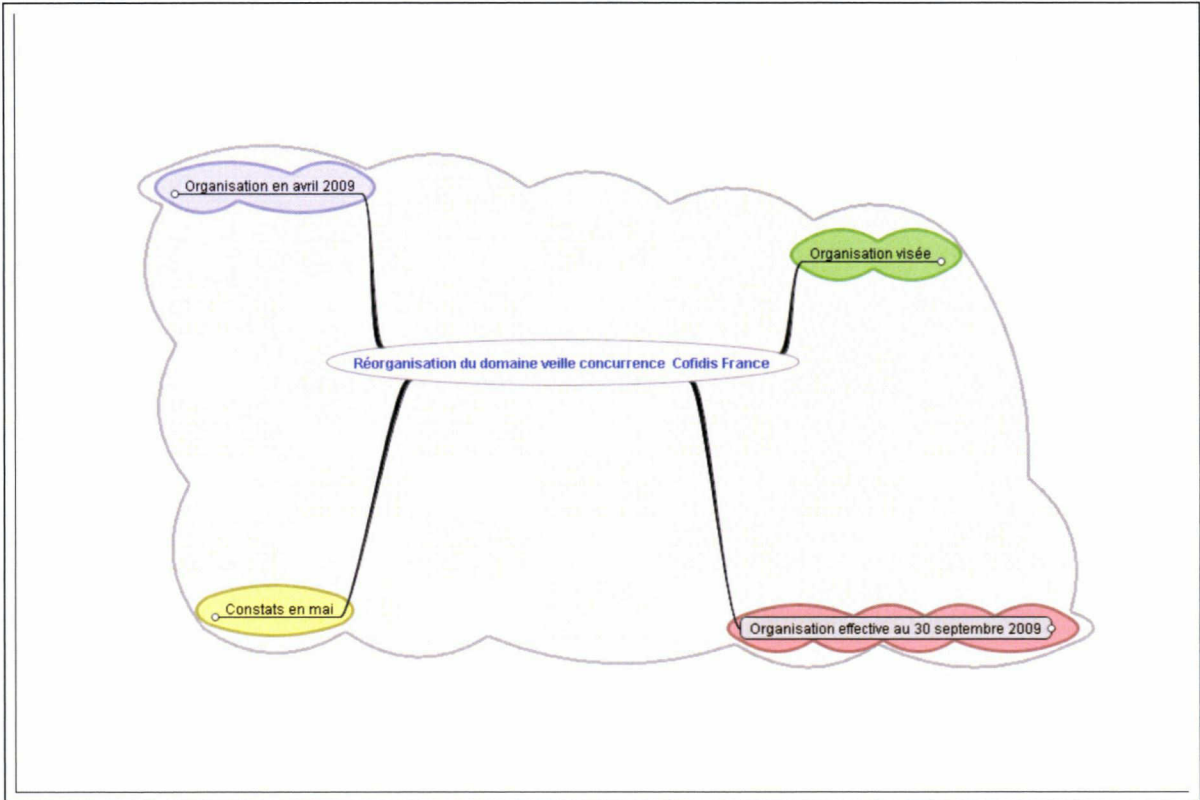
Siham Harroussi. *Système de veille stratégique basé sur un réseau d'experts : méthodes et outils*. PhD thesis, Sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences

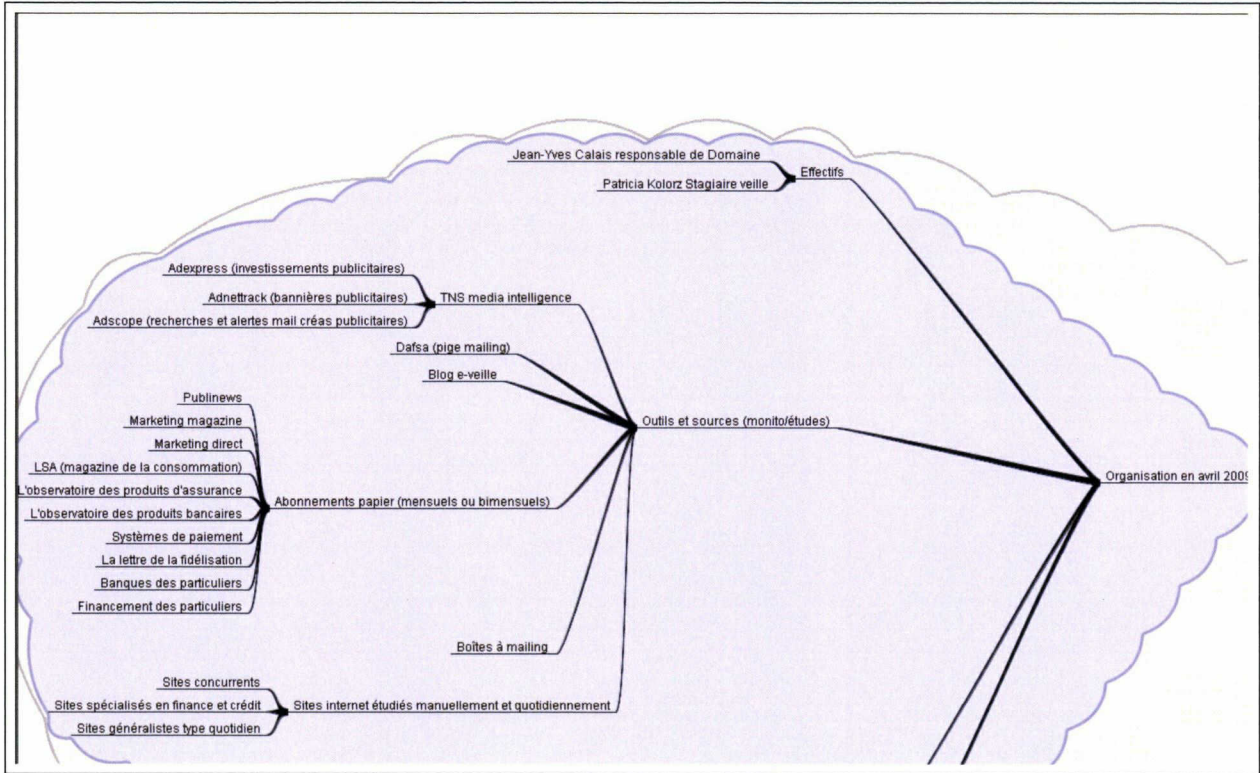
- d'Aix-Marseille, Aix-Marseille III, 2004. URL http://ms161u13.u-3mrs.fr/memoires/SihamHarroussi_TS.pdf.
- Madjid Ihadjadene and Stéphane Chaudiron. L'intelligence économique sur internet : évaluation des pratiques et des outils. *CRIS*. URL <http://www.abhatoo.net.ma/index.php/fre/Maalama-Textuelle/Sciences-de-l'information/Applications-sp%C3%A9cifiques-des-sciences-de-l'information-Domaines/Intelligence-%C3%A9conomique/L%E2%80%99intelligence-%C3%A9conomique-sur-Internet-%C3%A9valuation-des-pratiques-et-des-outils>.
- INTD-ER. ADBS : Vocabulaire de la documentation. URL http://www.adbs.fr/silence-18629.htm?RH=OUTILS_VOC.
- François Jackobiak. *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. 2006. URL http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708136045/chap7_Jakobiak.pdf.
- KB Crawl. Mise en place d'une cellule de veille sur internet. *Livre Blanc*, 2008. URL <http://www.kbcrawl.net/fr/ressources/livre-blanc.html>.
- Philippe Lefèvre. Les portails d'accès à l'information. *Documentaliste science de l'information*, 38 :188–196, 2001.
- Humber Lesca. Fennec : logiciel expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME-PMI. *Direction et Gestion des Entreprises*, 132-133 : 9–15, 1991.
- Humber Lesca. Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. *Economie et Sociétés*, 20 :31–50, 1994.
- Humber Lesca. *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique*. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997. URL <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/plaquette-20418.pdf>.
- Humber Lesca. Veille stratégique, 2001. URL http://www.gfii.asso.fr/article.php3?id_article=1373.
- Humber Lesca and Rim Dourai. Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi. *Facef Pesquisa*, 7(2) :110–126, 2004. URL http://www.facef.br/facefpesquisa/2004/nr2/7_LESCA_DOURAI.pdf.

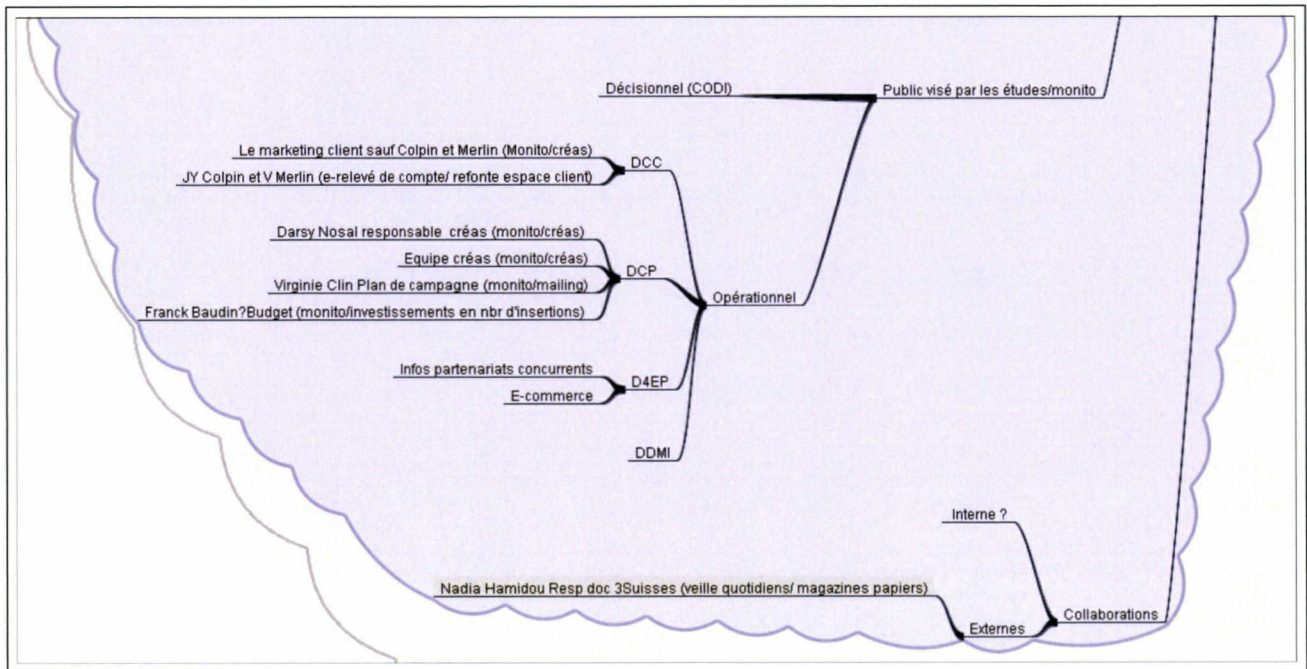
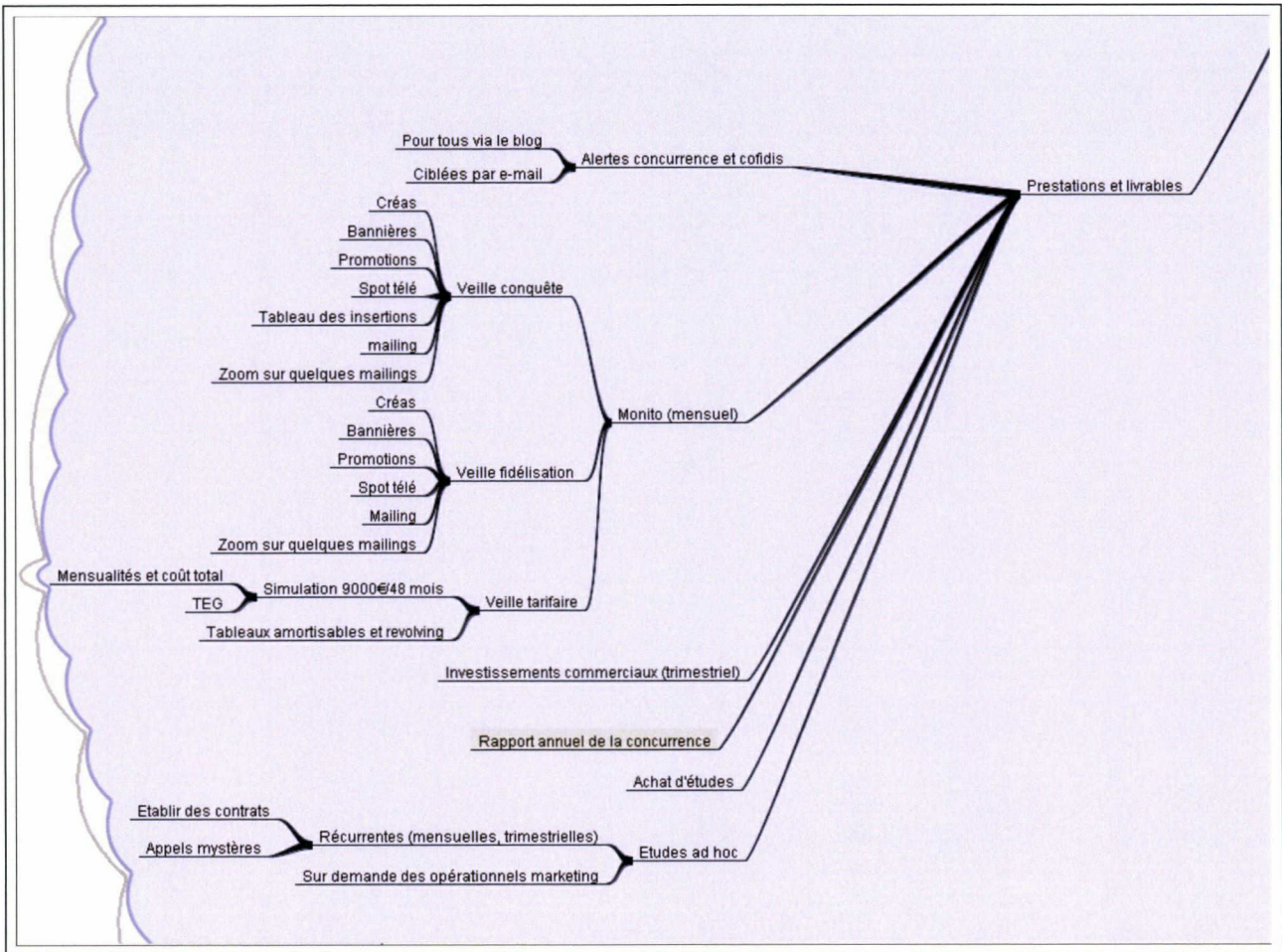
- Humber Lesca and Salima Kriaa. Veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique. In Gammarth Association Tunisienne des Sciences de Gestion, editor, *3ème Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion*, février 2003. URL http://www.cndwebzine.hcp.ma/IMG/pdf/2003-lesca-kriaa_1_.pdf.
- Humber Lesca and Maria Schuler. Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations, février 1995. URL <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1995-lesca-schuler.pdf>.
- Humber Lesca, Sylvie Blanco, and Marie-Laurence Caron-Faisan. Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : proposition d'un model conceptuel et premières validations. In *VIème conférence de l'AIMS, Montréal, Cahier de Recherche*, volume 2, pages 173–183, juin 1997. URL <http://www.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pdf>.
- Christian Marcon and Nicolas Moinet. *L'intelligence économique*. les Topos. Dunod, 2006.
- Henri Martre, Philippe Clerc, and Christian Harbulot. Intelligence économique et stratégie des entreprises. In Paris La Documentation Française, editor, *Rapport Martre : œuvre collective du Commissariat du Plan*, 1994. URL <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000410/index.shtml>.
- Anne-Sophie Prévost. Animation d'une cellule de veille concurrentielle. le rôle des produits de la veille et de la diffusion de l'information. Master's thesis, Sciences de l'information et du document, Université Charles de Gaules Lille3, 2008.
- Jean-Marie Simonet. *Etude pour la réalisation d'un outil de diagnostic pour la mise en place d'une cellule de veille*. PhD thesis, 1999. URL http://ms161u13.u-3mrs.fr/memoires/JeanMarieSimonnet_S.pdf.
- Gérard Verna, 2009. URL <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>.

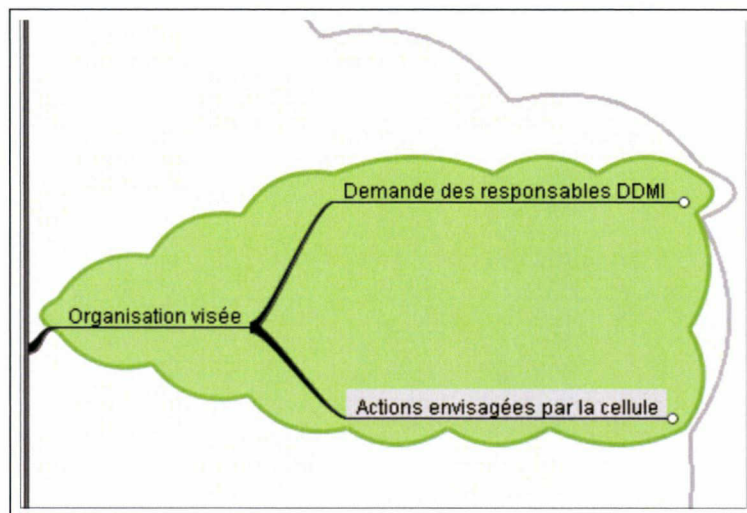
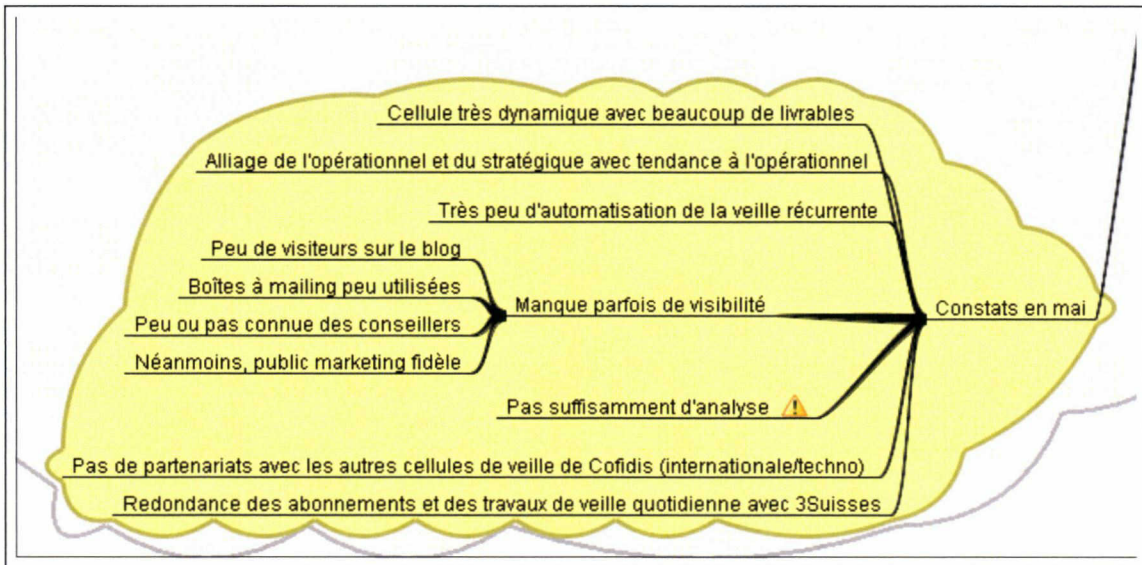
Annexe A

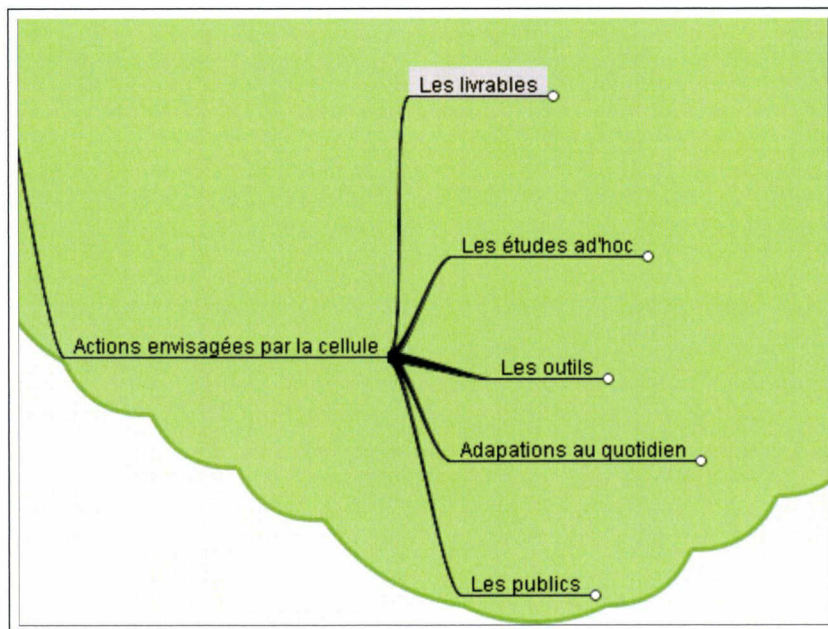
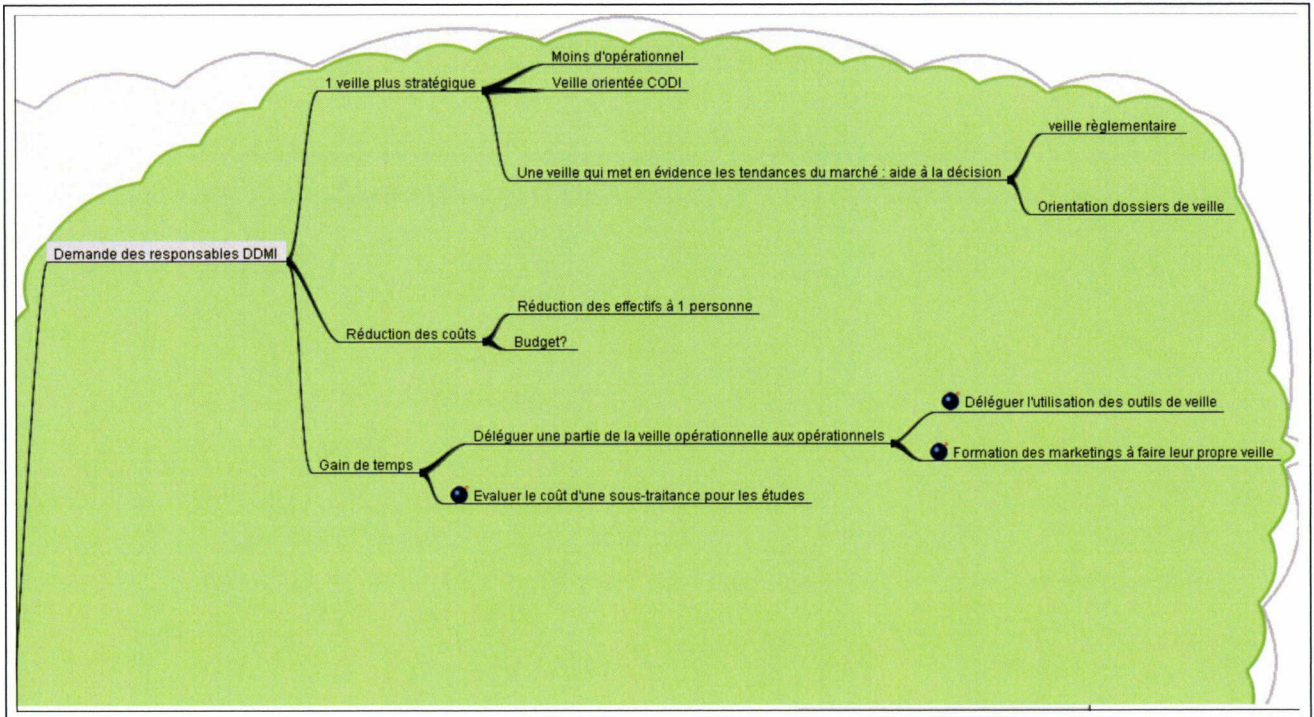
Cartographie de la cellule veille concurrentielle de Cofidis France

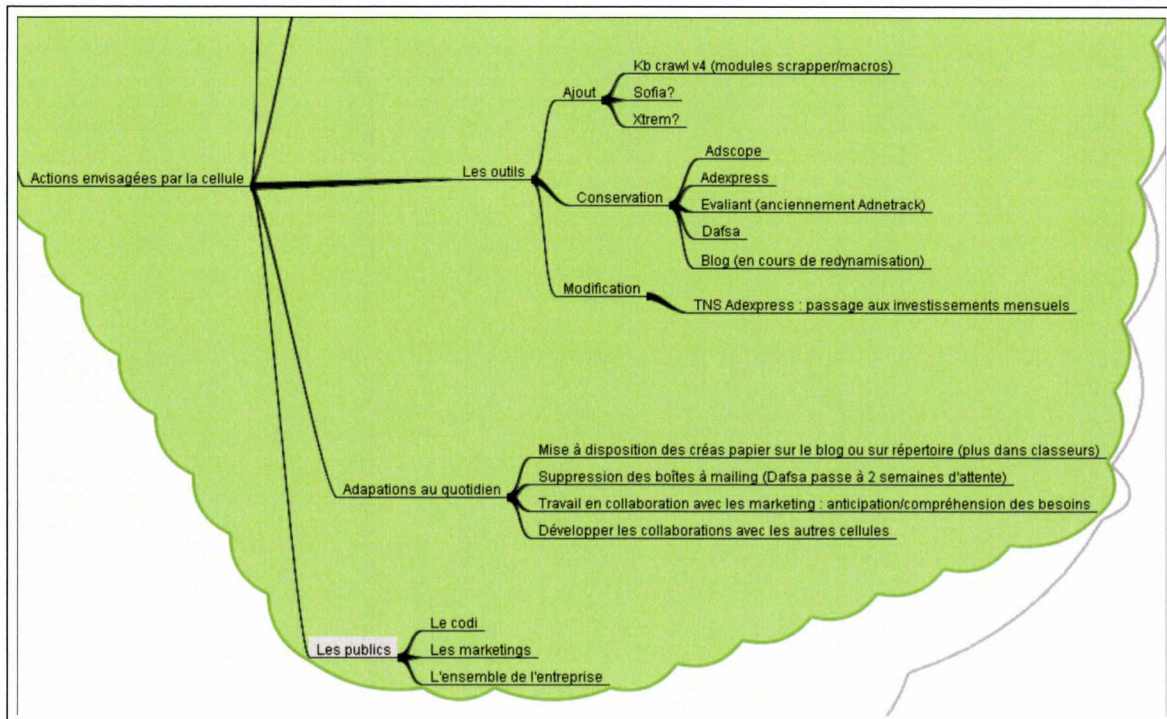
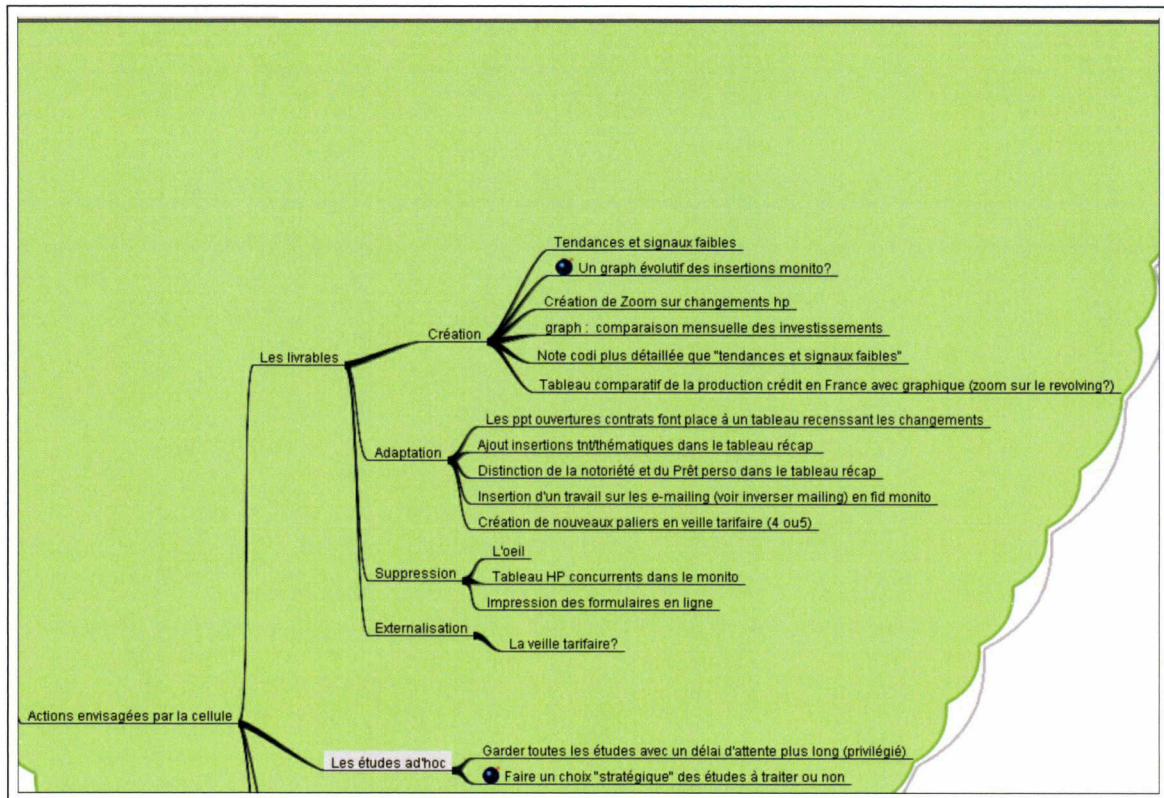


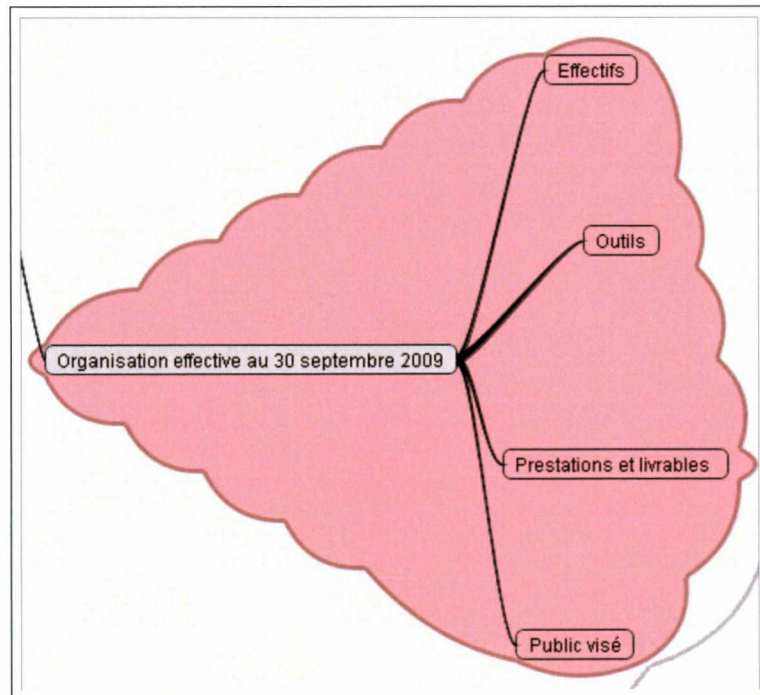












Annexe B

Exemples choisis du Monito



L'activité des concurrents

1) Vision Conquête

2) Vision Fidélisation

3) Produits et tarifications



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

Domaine Veille Concurrence / P.Kolorz & J.Y.Calais



MARKETING CONQUETE

Juin 2009
Semaine 22 à 25



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





Conquête: Revolving Juin (S22-S25)

	Offre	Presse	TV	Internet
	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilis, TEG 3,9% pdt 3mois (puis 14,90%) -Presse : 7 insertions - TV : 25 insertions (TNT 24) -FL, TEG 3,9% pdt 3 mois (puis 21,25%) -Presse : 12 insertions -FL (sans offre d'appel) - Presse 5 insertions 			
	<p>Réserve live : DTS Offre promos de 4,5% à partir de 2000€ sur 24 mois. (jusqu'au 21/07/2009)</p> <p>Réserve instant T : Report de paiement de 3 mois gratuit pour une première utilisation de la réserve. (jusqu'au 21/07/2009)</p> <p>ATTENTION : communications uniquement faites sur le site Internet</p>			
	<p>Report de paiement gratuit de 3 mois</p> <p>- Presse : 4 insertions</p>			
	<p>« Offre 3en1 » : TEG 4,9%+Mensualités réduites+ carte bancaire gratuite la première année</p> <p>- Presse : 10 insertions</p>			



Conquête : Amortissable Juin (S22-S25)

	Offre	TV	Presse	Internet
	<p>Prêt perso 3,9% à partir 7000€ sur 1 an</p> <p>-Presse : 36 insertions</p> <p>-TV : 103 insertions</p> <p>Prêt bateaux sans offre promo</p> <p>Presse : 1 insertion</p>			



Notoriété Juin (S22-S25)

	Offre	TV	Presse	Internet
	TV : 111 insertions (19 thématiques/47 TNT)			
	Presse : 19 insertions Radio : 3 insertions		 	
	Tv nationale : 12 insertions (TNT 178 ; thématiques 249)			
	Presse : 1 insertion			



Conquête : Rachat Juin (S22-S25)

	Offre	TV	Presse	Internet
	- Presse : 2 insertions			



Conquête : Les chiffres de Juin (S22 à S25)

	Revolving				Amortissable & Notoriété				Rachat			
	Insertions presse		Spots Tv		Insertions presse		Spots Tv		Insertions presse		Spots Tv	
	Sur la période	Cumul 09	Sur la période	Cumul 09	Sur la période	Cumul 09	Sur la période	Cumul 09	Sur la période	Cumul 09	Sur la période	Cumul 09
CETELEM	-	37	-	-	19	121	-	71	-	30	-	-
COFIDIS	25	170	25	299	-	-	111	188	-	-	-	-
COFINOGA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MONABANQ	-	107	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DISPONIS	10	57	-	127	-	-	-	-	-	3	-	-
FINAREF	-	80	-	-	-	-	-	-	2	10	-	-
GEMONEY BANK	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-
MEDIATIS	4	160	-	621	-	-	-	7	-	-	-	-
SOFINCO	11	53	-	-	37	194	115	371	1	25	-	-
Partners Finances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Creditec	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	-	-
CATF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BC Finance	-	-	-	-	-	-	-	-	5	60	-	-





Conquête : Animation des sites en Juin – S25

ENSEIGNES	Produit animé en majeur	Home page	Offre
CETELEM	Amortissable		Prêt Perso à partir de 4,5% dès 5 000€ sur 12 mois max. Frais de dossier offerts
COFINOGA	Réserve+ amortissable		Pas d'offre
COMPLICIO	Réserve		Cadeau à l'ouverture: Lecteur MP4 tactile à 1GB
DISPONIS	Réserve		Taux promo de 4,9% pendant 3 mois + Mensualités réduites pendant 3 mois + La carte gratuite la première année
FINAREF	Réserve		Pas d'offre
MEDIATIS	Réserve		Report de paiement de 3 mois
SOFINCO	Réserve		report de paiement gratuit de 2 mois ou taux promo de 3,9% pdt 6 mois





Conquête : Mailing Revolving (S19-S22)

Enseigne	Date de dépôt	Offre	Communication	Visuels
	18/05/2009	Proposition d'ouverture 1 temps du compte Extensio de 500 à 10 000€ Taux promo de 4,9% pdt 3 mois puis TEG à 19,95% Frais de dossier gratuits	«Même avec la crise certains projets doivent avancer... »	



Conquête : Mailing Amortissable (S19-S22)

Enseigne	Date de dépôt	Offre	Communication	Visuels
	18/05/2009	Proposition d'ouverture du Prêt Perso TEG 3,90% à partir de 8000€ sur 12 mois maxi	Avec le prêt Personnel Credissimo, vos projets sont à la une ! »	



E-Mailing Sofinco : Proposition du prêt perso

From: Sofinco
 Date: Mercredi, 19 mai 2009 2 (h) AM
 Subject: M. Calais, une offre exceptionnelle pour vous

Si cet email ne s'affiche pas correctement, vous pouvez le visualiser [en ligne](#).

SOFINCO **ALL.FIL.DES.CADEAUX**
 Le meilleur moyen de gagner des cadeaux

Bonjour M.
 Toute l'équipe de Sofinco vous remercie de votre participation à son jeu.

PROFITEZ DÈS MAINTENANT DE NOTRE OFFRE EXCEPTIONNELLE!
 JUSQU'AU 2 JUIN 2009

C'EST LE MOMENT DE RÉALISER TOUTS VOS PROJETS

À PARTIR DE 3,9%
 TAUX ANNUEL FIXE

1 UN TAUX AVANTAGEUX
 Votre Prêt Personnel à taux exceptionnel : à partir de 3,90% TEG annuel fixe pour tout montant dès 7 000 € remboursables sur 12 mois.

2 UNE GRANDE LIBERTÉ DE CHOIX
 Vous êtes libre et choisissez vous-même la somme dont vous avez besoin dès 1 500 € et la durée jusqu'à 60 mois.

3 UNE RÉPONSE ULTRA-RAPIDE
 La somme demandée est versée en 48h sur votre compte bancaire, une fois votre contrat devenu définitif.

Prêt perso

N'oubliez pas de communiquer votre code express pour profiter de cette offre exceptionnelle.

Remerciement pour la participation à un jeu concours.
 Proposition du prêt perso à 3,90% dès 7000€ sur 12 mois maxi.



MARKETING FIDELISATION









Mai 2009
 Semaine 19 à 22



Direction du Développement de la Marque et de l'Innovation
 Domaine Veille Concurrence / P.Kolorz & J.Y.Calais







Fidélisation : Revolving (Mailings S19– S22)

Enseigne	Date de dépôt	Offre	Communication	Visuels
	14/05/2009	Proposition 1 temps de la réserve Accordlibre avec des mensualités pouvant débiter à 10€/mois	« Réaliser mes projets En remboursant par Petites mensualités, d'accord! »	
	06/05/2009	Proposition d'utilisation du disponible de la réserve. TEG promo de 5% pdt 5 mois et virement express sous 48h.	«Votre argent dispo illico !»	
	05/05/2009	Asile relevé de compte Proposition d'ouverture de la réserve Mise en avant de la facilité d'ouverture via le canal internet.	« Financez tous vos Projets en un seul CLIC! Sur www.facet.fr »	
	11/05/2009	Asile relevé de compte Proposition du crédit Pass. Mise en avant des petites mensualités : A partir de 15€/mois et de la facilité d'utilisation	«Avec votre crédit Pass vous avez l'esprit libre!»	



Fidélisation : Amortissable (Mailings S19– S22)

Enseigne	Date de dépôt	Offre	Communication	Visuels
	29/05/2009	Mailing Proposition du prêt perso de 3,49% à 8,52% 6 mois d'assurance « perte emploi » remboursés. Pas de frais de dossier	«Cetelem donne la parole a vos projets... découvrez 2 façons de les réaliser»	
	11/05/2009	Mailing Proposition 1 temps d'ouverture du prêt perso à partir de 4,50% jusque 9,92%. Possibilité de choisir entre quatre dates de prélèvement et d'effectuer une pause paiement	«Le prêt perso, un tout petit taux pour de grands projets!»	



Zoom sur le programme fidélité de Cetelem

Le Rendez-vous
beau fixe

POUR TOUS VOS PROJETS, PROFITEZ D'UNE BELLE ECLAIRCIE !

BONUS happy card

Cetelem
Conseil de l'habitat & vos projets

Le Rendez-vous
beau fixe

Décoration, fêtes de famille, vacances... en mai les projets fleurissent !
Pensez à votre réserve d'argent à crédit Cetelem pour les financer* sans déséquilibrer votre budget !

Vous pouvez compter sur votre Réserve d'argent...

- Virement de la somme souhaitée, dans la limite de votre disponible sous 48h** sur votre compte, sans justificatif à fournir
- Remboursement à votre rythme**
Vos mensualités sont flexibles à l'avenant et adaptées à votre budget
- Demande de financement**
Un Conseiller Cetelem est à vos côtés pour vous aider dans l'utilisation de votre réserve et proposer la solution de financement adaptée à votre budget et votre situation

* ou en renouant votre demande de financement

Proposition de financement de la réserve
Et récompense de la fidélité du client par des points Happy Card au-delà de 500 euros de financement

Et récolter votre cadeau happy card !
Pour toute demande de financement supérieure à 500 €, happy card vous fait une fleur !

Dès 501 € de financement
100 points happy card

150 points BONUS offerts

NOUVEAUTE
Récupérez votre ancien site happy card sur www.happycard.fr

DEMANDEZ VOTRE FINANCEMENT DANS LA LIMITE DE VOTRE RÉSERVE DISPONIBLE

0 820 00 99 00
par fax

www.cetelem.fr

6 10 34
Ligne d'assistance
du lundi au vendredi de 8h à 18h
du samedi de 9h à 12h



Produits

Juin 2009



DDMI
Direction du Développement
de la Marque et de l'Innovation
Domaine Veille Concurrence / P.Kolorz & J.Y.Calais





L'Œil sur les taux : Amortissable Juin

	NOM	OFFRE PROMO	TAUX	MONTANT EMPRUNTABLE	DUREE DE REM BOURSEM ENT	FRAIS DE DOSSIER	VALIDITE DE L'OFFRE
	PRÊT PERSO	3,9% à partir de 9 000€ sur 12 mois max	de 3,9% à 8,90%	de 3 000 à 21 500 €	de 12 à 60 mois	(offerts)	31/10/2009
	PRÊT PERSO PASS	3,9% à partir de 11 000€ sur 24 mois max	de 3,9% à 8,9%	de 3 000 à 38 000 €	de 12 à 84 mois	(offerts)	du 04/05/09 au 26/07/09
	PRÊT PERSO	4,5% à partir de 5 000€ sur 12 mois max	de 4,5% à 8,9%	de 5 000 à 40 000 €	de 4 à 48 mois	(offerts)	Jusqu'au 21/07/2009
	PRÊT PERSO	4,39% à partir de 6 000€ sur 12 mois max	de 4,39% à 10,03%	de 4 000€ à 21 500€	de 12 à 60 mois	Non	NC
	CREDIT LOISIRS	4,9% à partir de 4 000€ sur 12 mois max	de 4,9% à 9,91%	de 4 000 à 21 500 €	de 12 à 60 mois	Non	NC
	PRÊT PROJET	non	de 4,18% à 9,5%	de 4 500 à 21 500 €	de 12 à 60 mois	de 45 à 180 €	Non
	PRÊT PERSO	4,5% pour un montant de 10 000€ sur 12 mois	de 4,5 % à 9,82%	de 3 000 à 10 000 €	de 12 à 60 mois	1% plafonnés à 9€	NC
	PRÊT PROJETS	3,9% à partir de 6 000€ sur 12 mois max	de 3,9% à 9,5%	de 3 000 à 21 500 €	de 12 à 60 mois	De 0 à 76€	NC
	PRÊT PERSONNEL	3,9% à partir de 7 000€ sur 12 mois max	de 3,9% à 9,3%	de 4 000 à 40 000 €	de 12 à 60 mois	1% plafonnés à 9€	Jusqu'au 02/07/2009



L'Œil sur les taux : Amortissable Juin

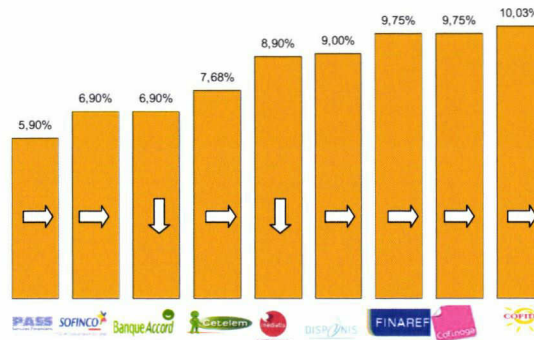
Mensualité et coût total du crédit pour un emprunt de 9000€ sur 48 mois





L'Œil sur les taux : Amortissable Juin

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



L'Œil sur les taux : Revolving Juin

Enseigne	Nom du revolving	Montant empruntable	TEG mai 2009	TEG Juin 2009
COEDIS	Formule Libravou	de 500€ à 5 000€	21.25% jusqu'à 1 500€ 20.90% au-delà	21.25% jusqu'à 1 524€ 20.90% au-delà
	Flexibilis	de 6 000€ à 10 000€	14.90%	14.90%
	Projelia	de 11 000€ à 20 000€	10.90%	10.90%
Cetelem	Réserve Live	de 500€ à 6 000€	21.31% jusqu'à 1 500€ 20.91% au-delà	21.31% jusqu'à 1 500€, puis 20.90%
	Réserve Instant T	de 500€ à 3 000€		
SOFINCO	Réserve Couleurs	de 500€ à 21 500€	de 13.95% à 20.70%	de 13.95% à 20.70%
Redax	Réserve de crédit	de 500€ à 10 000€	19.95%	19.95%
FINAREF	Compte Mistral	de 500€ à 4 000€	21.31% jusqu'à 1 524€ 20.87% au-delà	21.31% jusqu'à 1 524€ 20.87% au-delà
Comptik by	Réserve d'argent	de 500€ à 5 000€	20.89%	20.89%
DISP/2/MS	Réserve d'argent	de 500€ à 4 500€	20.33% jusqu'à 6 000€ 18.50% au-delà	20.33% jusqu'à 6 000€ 18.50% au-delà
Colophon	Compte Confiance	de 500€ à 6 000€	20.91%	20.91%
oney.fr	Réserve de crédit	de 500€ à 21 500€	19.50% jusqu'à 3 000€ 18.50% de 3 000.01€ à 7 000€ 16.50% au-delà	19.50% jusqu'à 3 000€ 18.50% de 3 000.01€ à 7 000€ 16.50% au-delà
GE Money Bank	Compte Disponible	de 500€ à 6 000€	20.80% jusqu'à 1 524€ 20.30% au-delà	20.80% jusqu'à 1 524€ 20.30% au-delà

Annexe C

Les entretiens

Le 01/07/2009 : Rencontre de Daisy.N R&D marketing communication prospect.

Activités :

Travail sur les créas. Elle a 3 collaboratrices qui travaillent sur les créas.

Besoins actuels :

S'intéressent aux visuels dans le Monito

N'est pas intéressée dans son domaine par des graphiques s qui donnent les évolutions du marché (eux ils veulent les visuels)

Avis sur les changements proposés :

- Ok pour retirer le tableau home page et faire un zoom
- Elle est vraiment ok sur le fait de mettre les e-mailings à la place des mailings
- Les petits visuels ne posent pas de pb (comme pour clin virginie) car s'ils veulent le détail ils regardent dans les outils
- Ok pour retirer le tableau home page et faire un zoom

Besoins exprimés :

Demande que chaque semaine je fasse le tour de 3-4 gros sites sur lesquels les concurrents font des essais de bannières pour ensuite lancer la campagne ainsi ou la modifier s'il y a eu des retours client ou non. Très stratégique pour nous car anticipation des campagnes de bannières à venir (signal faible?).

Demande de créer un tableau avec la tv/presse/bannière/home page qui recense les principales créas du mois pour les principaux concurrents (combien de créas différentes diffusées ce mois-ci), indiquer s'il y a eu changement ou pas dans les homes pages, et nombre de bannière différentes ce mois-ci (?).

=> Permet aux marketings de se rendre compte du travail effectué par les concurrents et savoir combien exactement de créas ont été produite (visibilité sur la production en hausse ou baisse)

Création d'un répertoire qui garde les copies d'écran des différentes home page pour avoir un historique à des fins de comparaison et d'orientation des concurrents dans les com.

Elle m'a devancé dans sa demande d'avoir accès à un répertoire qui recense toutes les créas du mois (il est en élaboration depuis début Juin).Elle voudrait aussi la télé. Aimerais que l'on fasse un répertoire mailing (j'ai dit que ça prendrait trop de temps et qu'ils sont dispo sur Dafsa)

Pratiques de veille

Utilisent déjà les outils Adexpress et Dafsa pour des recherches ponctuelles où obtenir plus de détails sur des communications.

Informations supplémentaires et feedback :

Proposition que je demande un accès à l'outil x-trem pour le travail sur les bannières. (meilleur qu'Evaliant)

Pour les ouvertures de contrats (grille des changements) il faut contacter le risque et plan de campagne/ direction financière/Dorothe.B sur les règles.

N'est pas inquiète par le fait que les études ne pourront pas être faites rapidement. Les responsables sauront dire ce qui est important ou non. On sortirait donc les visuels du tableau conquête pour ne plus laisser que des chiffres

Trouve le « tendances et signaux faibles » très intéressant.

	Cetelem	Mediatis	Sofinco	Finaref
Créas papier	3 (visuels)			
tv	2 (visuels)			
bannières	4 (visuels)			
Home page (changement)	non			

Le 17 juillet 2009 Rencontre de Virginie.C rd Marketing

Présentation

Besoins actuels

La partie conquête du Monito mais n'utilise pas le tableau récapitulatif des Home page

Besoins exprimés

Dans tableau conquête pour elle, pas d'intérêt à décrire le nombre d'insertions par offre. En plus, même par type de produit ça n'a plus d'intérêt car on ne va plus faire que de la FL et il n'y aura que Cetelem qui proposera 2 produits. C'est une redondance du tableau récapitulatif, qui lui convient en l'état. Retirer ces infos facilitera sa lecture qui sera également plus rapide.

Pour le tableau de la production crédit en France qui lui a été proposé, elle trouve ça très bien. Elle aimerait un travail sur les parts de marchés et un focus sur le revolving.

Pratiques de veille

Utilise déjà les outils Adscope / Adexpress / et Dafsa pour des recherches ponctuelles

Informations supplémentaires et feedback :

Pour la veille tarifaire amortissable, elle est d'accord sur le fait qu'il faut changer les paliers. Contacter Alain. pour le « crahute » ? demandé le plus souvent par les clients et la durée. Voir aussi Emilie Carpentier chef de prod amortissable qui désire développer un travail la dessus.

Pour le graphique des insertions et investissements tous médias en conquête, mise en garde de Virginie sur le fait que les insertions peuvent être plus nombreuses chez un concurrent car il aura communiqué sur des chaînes thématiques qui sont moins chères. D'après elle, les investissements seraient plus intéressants et plus fiables. Ou alors, faire des essais pour mettre les investissements et les insertions par type de produit sur un seul graph : pb cela risque d'être illisible.

Pour la partie mailing, voir Bouzid, Nadia.k, Emilie.L, Fanny.G.

Pour les formulaires en ligne, il faut contacter le développement produit/risque. Direction financière plan de campagne : Dorothé.B sur les règles. Philippe.L ou Vikram.R

Pas ok du tout avec les suggestions de Daisy concernant la création d'un autre tableau.

Le 25 mai 2009 Rencontre de Nadia K Responsable client domaine Animer

Définition de ses fonctions :

Propose d'utiliser l'augmentation de réserve en :

- Animant des plans mailings toutes les six semaines
- Animant par des e-mailings tous les mois

SMS, relevé de compte

Anime le client FL en proposant le Fléxibilis (=vente croisée); Direxi (sauf Projelia vendue par les opérationnels)

Gestion de l'espace client (contenus, administration, animation)

L'équipe (à contacter)

- Katie .D (relevé de compte)
- Helen .f
- Laurence .S (chef produit e-mailing)
- Vincent .M (animation web)
- J-Y .C (administration de l'espace client)
- Aline .L (stagiaire)

Les livrables et Etudes

Monito intéressant et rien ne lui semble inutile.

Sur la partie fidélisation du Monito, besoin de précision multi canal (à redéfinir avec elle)

Faire un point récurant sur les parts de marché et les interpréter

Etude ponctuelle : Comment les concurrents amènent l'offre Fid p/r au grand public (notion d'avantage client)

Elle serait intéressée par notre proposition de mise en ligne des informations. (Nous proposons les créas et les études mais elle voudrait les mailings et e-mailings. Pb : Perte de temps pour nous car Dafsa est notre base de donnée. Il faudrait qu'elle fasse des demandes d'études ponctuelles ou qu'elle regarde elle-même dans Dafsa.

Annexe D

Tableau récapitulatif des actions de la veille

N°	Nom de la tâche	durée	périodicité	rapporté en heure par jour	Commentaires
1	Traitement kb crawl + alertes google +flux rrs (lecture + entretien)	1h30	chaque jour	1,3	Evaluation après que l'ensemble des sources soit fait
2	Rédaction d'alerte	2 heures/jour max	chaque jour	2	La durée de l'alerte peut varier en fonction de son importance
3	Lecture des abonnements	environ 4h	chaque mois	0,03	
4	Réunions diverses/rencontres/Tel/ réunion service	1h30	jour	1,5	comporte l'ensemble des rencontres pour les études et la vision marketing
5	Alerte créas papier	15 min	chaque jour	0,25	variable selon le nbr et l'importance des créas
	Suivi Homepages concurrents + sites tests	30 min	chaque semaine		
6	Monito	3 jours	chaque mois	0,15	conquête : 5h20 ; fid : 5h ; tarifaire : 2h, mise en ligne 45min
7	Tendances et signaux faibles	2j	chaque mois	0,1	
8	Infos canaux com/ veille	1h30	semaine	0,3	Obligation pour le veilleur de se tenir au courant des dernières tendances en terme de canaux de com (internet/sms...blog, microblogging...) pour pouvoir effectuer une veille stratégique. De plus, obligation de se tenir informé des dernières avancées techno et usage en veille.
9	Etudes ad'hoc	3h	jour	3	Selon l'importance de l'étude et période
10	Développement/adaptation de la cellule	2h	semaine	0,4	Selon la période (si bouversements : bcp+)
11	Travaux manager (formation, réunions domaine, eval, ...)	4j	chaque mois	0,2	
12	Suivi des Investissements	2j	Mensuel	0,1	
13	Bilan trimestriel des investissements et créas	3j	chaque trimestre	0,05	
14	Ouvertures de contrats (tel/internet) dont tableau formulaire en ligne	4h	mois	0,03	
15	Note codi	3j	bimestrielle	0,075	
16	Evolutions du domaine (Organisation blog, projet DRC, projet Assurances, ...)	4h	chaque semaine	0,12	
17					

Annexe E

Tableau comparatif des outils de la veille

Critères de sélection	Wisigot	Website watcher	KB Crawl
Capacité de surveillance			
Mots-clés	oui	oui	oui
changements dans la page	oui	oui	oui
choix de la fréquence	oui	oui	oui
alerte par e-mail	non	oui	oui
Possibilité de surveiller une partie de la page	non	oui	oui
paramétrage de la profondeur de crawl	oui	oui	oui
Type de sources surveillées			
https	oui	oui	oui
Flash	non	non	en v3 mais pas v4
pdf	non	oui	oui
Navigation			
Moteur de recherche interne	oui	oui	oui
Possibilité de créer des dossiers	oui	oui	oui
Affichage des résultats			
affichage de la page dans l'outil	oui	oui	oui
Possibilité de voir directement la page à l'externe	oui	oui	oui
mise en évidence des changements	oui	oui	oui
suivi du veilleur			
Formation	non	oui	oui
hotline	non	non	oui
Estimation du prix de l'outil	30 €	100 €	1 000 €
Modules supplémentaires	non	non	oui