



**HAL**  
open science

**Le partage de connaissances : premier pas vers la mise  
en place d'une cellule de veille et d'intelligence  
économique ? Le cas de la direction métier marketing du  
GROUPE ADEO**

Emmanuelle Soulard

► **To cite this version:**

Emmanuelle Soulard. Le partage de connaissances : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing du GROUPE ADEO. Sciences de l'information et de la communication. 2009. dumas-01689799

**HAL Id: dumas-01689799**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01689799>**

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.

# Le partage de connaissances : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique?

Emmanuelle Soulard

► **To cite this version:**

Emmanuelle Soulard. Le partage de connaissances : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique? : Le cas de la direction métier marketing du GROUPE ADEO. Sciences de l'information et de la communication. 2009. <dumas-01689341>

**HAL Id: dumas-01689341**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01689341>**

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.

UNIVERSITE CHARLES-DE-GAULLE LILLE 3 - LILLE  
UFR Information, Documentation Information Scientifique et Technique  
Domaine universitaire du « Pont de Bois »  
Rue du Barreau – BP 60149  
59653 Villeneuve d'Ascq Cedex



# Le partage de connaissances : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique?

Le cas de la direction métier marketing du GROUPE ADEO

Soutenu par

Emmanuelle SOULARD

Sous la direction de  
Madame Widad MUSTAFA,  
Tuteur universitaire

Et Monsieur Alexandre LAUBIE  
Tuteur professionnel



Master Produits de l'information Spécialisée  
et médiation électronique

Septembre 2009



## **Remerciements**

---

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Widad Mustafa, chargée du suivi des recherches qui m'a aidé tout au long de ce travail.

Je remercie Monsieur Alexandre LAUBIE, responsable étude et développement chez ADEO Services et tuteur de stage, qui a accepté de répondre à mes questions au début de ce travail et m'a suivi tout au long de ce stage.

Je remercie également Stéphane Hamel, chef de projet à la DSIG pour m'avoir aidé à mettre en place techniquement cette plateforme de partage d'information. Ainsi qu'Olivier Picard pour ses conseils techniques quant à la diffusion du questionnaire en ligne.

Enfin je remercie tous ceux qui m'ont aidé durant de ces derniers mois à construire ce mémoire par leurs conseils et leurs encouragements, plus particulièrement la promotion 2008-2009 de ce master et ma famille.

# SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>1</b>
----------------------------	----------

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
-----------------------	----------

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
---------------------------	----------

<b>I- LA GESTION DE L'INFORMATION CHEZ GROUPE ADEO</b> .....	<b>7</b>
--	----------

<b>1.1 GROUPE ADEO</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 PRESENTATION ET HISTORIQUE .....	7
1.1.2 ORGANISATION DU GROUPE ET FONCTIONNEMENT .....	8
1.1.3 ADEO SERVICES.....	12
<b>1.2 LA GESTION DES CONNAISSANCES CHEZ ADEO</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 LA POLITIQUE DU GROUPE .....	13
1.2.2 OPTIMADEO.....	14
1.2.3 LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN DU GROUPE.....	15
<b>1.3 CAPITALISER ET PARTAGER LES INFORMATIONS AU SEIN DU SERVICE MARKETING</b> .....	<b>16</b>
1.3.1 PRENDRE CONNAISSANCE DE L'EXISTANT ET FAIRE CIRCULER LES INFORMATIONS .....	17
1.3.2 LES CONTRAINTES.....	18
1.3.3 SUSCITER L'INTERET .....	20

<b>II- LE KNOWLEDGE MANAGEMENT AU SERVICE DE LA VEILLE ?</b> .....	<b>23</b>
--	-----------

<b>2.1 QUI FAIT DE LA VEILLE AUJOURD'HUI ET COMMENT ?</b> .....	<b>23</b>
2.1.1 RENCONTRE AVEC QUELQUES ACTEURS.....	23
2.1.2 QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ET PRISE DE CONNAISSANCE DE L'EXISTANT .....	24
2.1.3 RESULTATS .....	26
<b>2.2 QUEL OUTIL POUR REpondre AUX BESOINS</b> .....	<b>27</b>
2.2.1 LES BESOINS ET LES ATTENTES .....	28
2.2.2 BENCHMARK DES OUTILS DE VEILLE ET DE GESTION DES CONNAISSANCES.....	29
2.2.3 LE CHOIX DE NUXEO.....	31
<b>2.3 QUELLE(S) INTERACTION(S) ENTRE VEILLE ET KNOWLEDGE MANAGEMENT ?</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 L'EXPLOITATION DES SAVOIRS .....	33
2.3.2 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	35
2.3.3 LA VEILLE, FORCEMENT COLLABORATIVE ?.....	39

<b>III- LE PARTAGE DES CONNAISSANCES : VERS L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE</b> ...	<b>43</b>
---	-----------

<b>3.1 LA PLATEFORME « VEILLE MARKETING »</b> .....	<b>43</b>
3.1.1 ORGANISATION DE L'ESPACE.....	43

Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

---

3.1.2 SOURCING THEMATIQUE ET DEBUT DE TAXONOMIE .....	46
3.1.3 FAIRE CONNAITRE CE NOUVEL OUTIL .....	49
<b>3.2 L'INTELLIGENCE DES RESEAUX.....</b>	<b>51</b>
3.2.1 LES RESEAUX EN ENTREPRISE.....	51
3.2.2 LA PLACE DE L'HUMAIN.....	53
3.2.3 L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : VERS UNE ORGANISATION APPRENANTE .....	55
<b>3.3 GESTION DES CONNAISSANCES ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE : MOTEURS D'INNOVATION ?</b> .....	<b>57</b>
3.3.1 VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	57
3.3.2 DE NOUVEAUX CHEMINS DE Pensee.....	60
3.3.3 INTELLIGENCE COLLECTIVE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE MOTEURS DE L'INNOVATION ? .....	61
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>72</b>
<b>ANNEXE I : ENQUETE AUPRES DES DIRECTEURS MARKETING ET CHARGES D'ETUDES DES</b> <b>BUSINESS UNITS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXE II : RESULTATS DE L'ENQUETE .....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE III : ECRAN DE L'ENQUETE SOUS LINESURVEY .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXE IV : LA PLATEFORME VEILLE MARKETING.....</b>	<b>86</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>89</b>

## Introduction

---

L'information est de plus en plus présente dans la société au sein de laquelle nous évoluons. Grâce à Internet, son volume est en perpétuel croissance et il devient de plus en plus difficile de gérer ces masses de données. Dans la société du savoir, la gestion des connaissances internes a pris au fil des années une place de plus en plus importante. Elle est même perçue par de nombreuses entreprises comme une opération essentielle pour la rentabilité et le bon fonctionnement de celles-ci. Il s'agit non seulement d'apprendre à organiser ces informations mais également à les analyser, à les mettre à disposition des membres de l'entreprise afin d'en faire ressortir le caractère stratégique qu'elles représentent. De nouveaux rapports à l'information naissent et l'entreprise se doit de prendre en compte ces changements au risque de passer à côté d'opportunités innovantes. Knowledge management, collaboration, réseaux-sociaux semblent être les outils qui aideront à cette évolution. Mais sont-ils une mode ou une nécessité ? La collaboration n'est pas un concept nouveau, c'est une approche qui est déjà en place dans un bon nombre d'entreprises et d'administrations. Pourtant, à l'heure actuelle, un besoin de collaborer différemment se fait ressentir. Les collaborateurs se sont habitués aux apports du web 2, notamment à la facilité des échanges. Ils partagent des vidéos, des photos, communiquent par les blogs, etc. Pourquoi ne pas appliquer ces approches au sein de l'entreprise ? Mais attention, l'outil ne doit pas être perçu comme une fin en soi mais comme un moyen de faire avancer les idées et de faire évoluer l'entreprise. La prise en compte de l'humain est un élément non négligeable de ce type d'organisation puisqu'il en est le moteur. La mise en œuvre d'un tel système doit être soutenue par la direction et le management, au risque de déployer des moyens sans effet. Il faut savoir oser pour faire avancer l'ensemble de l'entreprise, en appréhendant les difficultés. Malgré le manque de visibilité dont la société dispose, l'avenir de celle-ci à plus ou moins long terme est peut-être dans ces nouvelles organisations.

Cependant, l'évolution de l'entreprise doit également se faire par sa capacité à prévoir les changements et à saisir les opportunités qui se présentent. Pour surveiller son environnement, elle a besoin des bonnes informations au bon moment. Une bonne



organisation interne permet de capitaliser les connaissances mais combinée à l'intelligence économique, elle peut se révéler un véritable atout. Talleyrand affirmait « quand il est urgent, c'est trop tard » et Napoléon renchérissait, « se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable ». Tous deux soulignaient déjà la nécessité de la veille et de la prospective comme instrument d'exploration des futurs possibles au service de la décision et de l'action, donc de la construction du futur. Pour faire face à un environnement non prédictible, l'entreprise doit se reposer de plus en plus sur son capital connaissance. Celui-ci apporte un avantage concurrentiel décisif. De plus, de nouvelles formes de travail apparaissent dans les organisations reposant davantage sur la connaissance, le savoir-faire, l'expérience mobilisée sur un objectif que sur des qualifications requises sur des tâches prédéfinies. La productivité au travail n'est plus seulement relative à l'investissement matériel. Il y a une productivité propre de la connaissance.

GROUPE ADEO est un groupe international qui affiche la volonté depuis quelques années de capitaliser ses connaissances et d'augmenter la collaboration en son sein. Cependant, il n'est pas encore convaincu par les apports de la veille et de l'intelligence économique. C'est dans ce contexte que la direction métier du marketing a décidé de combiner ces deux approches en créant une plateforme de partage de documents centrée sur la veille marketing, à destination de l'ensemble de ses collaborateurs. L'objectif est de susciter l'intérêt pour la veille, de montrer les apports d'un tel système, tout en encourageant la participation et la collaboration pour faire naître de nouveaux besoins. En s'inscrivant à la fois dans les souhaits des dirigeants et en apportant une approche nouvelle, elle s'engage à faire progresser la culture de l'entreprise tout en répondant à ses propres besoins. A travers ce travail, on cherchera à savoir si le partage de connaissances constitue un premier pas vers la veille et l'intelligence économique. On s'appuiera à la fois sur l'expérience de la direction métier marketing de GROUPE ADEO, et sur des articles, études, etc. concernant les interactions entre la veille, l'intelligence économique et le travail collaboratif. Nous commencerons tout d'abord par présenter le groupe afin d'en comprendre son organisation et sa culture, ainsi que le projet qu'il souhaite mettre en place. Son organisation complexe et ses valeurs profondément ancrées nous mènera à nous interroger sur la place que le groupe accorde à la gestion des connaissances. Ensuite, nous nous intéresserons aux interactions

## Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

possibles entre la veille et le knowledge management, tout en sondant les futurs collaborateurs sur leur motivation afin de choisir l'outil le plus adéquate à notre projet. Enfin, nous présenterons le système de partage de document mis en place et pousserons la réflexion vers l'importance des réseaux et de la collaboration dans le cadre de l'intelligence économique.

## I- La gestion de l'information chez GROUPE ADEO

---

La présentation du groupe et de son fonctionnement, ainsi que la place accordée par celui-ci à la gestion des connaissances et à la veille, permettra de mieux comprendre le contexte de la mise en place de la plateforme de gestion des connaissances au sein du service marketing du groupe.

### 1.1 GROUPE ADEO

GROUPE ADEO rassemble vingt-quatre entreprises qui partagent une ambition commune : rendre le cadre de vie plus beau, plus confortable et plus sûr. L'ancienneté de certaines de ses enseignes, et son étendue géographique en fait une société au fonctionnement complexe.

#### *1.1.1 Présentation et historique*

Adolphe Leroy et Rose Merlin sont le couple fondateur de la société Leroy Merlin, qui à ses débuts, se dénommait Stock Américain et dont l'activité consistait en la collecte et la revente des surplus laissés par l'armée américaine au lendemain de la première guerre mondiale. Ces surplus consistaient en divers matériaux de construction de maisons préfabriquées appartenant aux Américains, pour la reconstruction de l'après-guerre, matériaux devenus indispensables sur le marché. Si au début les produits se rapportaient surtout à l'habitation et l'aménagement d'intérieur, la quincaillerie, la plomberie, l'ameublement, le luminaire, l'outillage et le jardinage sont plus tard venus compléter l'offre.

Commencée en 1923 dans le Pas-de-Calais, l'activité de revente attire bon nombre de personnes en raison des prix abordables et du service de livraison offert par la maison. L'entreprise évolue et entre 1952 et 1959, des agences sont ouvertes dans les régions nord de la France. En 1960, le couple fondateur décide de changer le nom de la société et la rebaptise Leroy Merlin de l'association de leurs deux noms. Le premier magasin libre-service est

installé en 1966 et son développement atteint un niveau national. En 1979, le groupe Auchan rachète la moitié des actions de Leroy Merlin et la famille Mulliez contrôle le groupe jusqu'en 1981.

Dans les années 1990, la société s'ouvre à un réseau international, particulièrement en Europe. Le premier magasin Leroy Merlin est ouvert en Espagne en 1989, puis Bricoman est racheté en Belgique en 1994. Ensuite, c'est la Pologne qui ouvre ses portes au réseau avec l'ouverture d'un magasin en 1996. Leroy Merlin élargit son champ d'action en Italie avec le groupe Rinascente. Le réseau international s'étend jusqu'au Brésil dont le premier magasin est ouvert en 1998. En l'espace de dix ans, une dizaine de points de vente est mit en place dans tout le pays. Le groupe Bricoman a été lancé en 1999 en France et le rachat du groupe Aki au Portugal en 2003 entraîne l'ouverture d'un autre magasin dans ce même pays. En 2004, Leroy Merlin s'associe avec Weldom France afin de pouvoir ouvrir des magasins dans les petites villes. Par ailleurs, c'est également l'année de lancement des points de vente en Grèce, en Russie et en Chine.

Aujourd'hui devenu GROUPE ADEO, l'ex-groupe Leroy Merlin est un acteur majeur sur le marché. C'est le premier acteur français sur le marché du bricolage, le deuxième en Europe et le quatrième mondial. Les entreprises du groupe ont réalisé en 2008 un chiffre d'affaire de 10,2 milliards d'euros et affichent une croissance annuelle de l'ordre de 15%. Résultat de cette croissance, 5 500 collaborateurs ont rejoint le groupe en 2008. A l'heure actuelle, environ 55 000 collaborateurs participent au développement du groupe au travers de vingt-quatre entreprises implantées dans douze pays.

### ***1.1.2 Organisation du groupe et fonctionnement***

GROUPE ADEO se caractérise par une fédération de sociétés autonomes. Ce sont avant tout vingt-quatre entreprises que le groupe réunit, fédère et appuie. Elles portent des valeurs et des ambitions communes, partage des expériences, des ressources et un patrimoine. ADEO services rassemble environ quatre cent personnes au service de ce projet fédérateur.

Les entreprises outre par leurs enseignes peuvent se caractériser par leur format. Ainsi, on différencie les grandes surfaces de bricolage (GSB), les moyennes surface de bricolage (MSB), les discounts et les autres concepts. Leur autonomie s'exprime par le fait que chaque entreprise a son propre directeur général qui compose sa société en procédant lui-même au recrutement de ses employés, en mettant en place son propre marketing, etc. Cette autonomie s'arrête là où les valeurs du groupe ne sont plus respectées. GROUPE ADEO se définit donc comme un groupe décentralisé avec une forte autonomie de ses business units<sup>1</sup>, qui occupe à la fois un rôle décisionnel, un rôle de coordination et un rôle d'impulsion.

Aujourd'hui le groupe est constitué d'environ huit cent cinquante magasins répartis comme suit : plus de deux cent trente-cinq grandes surfaces Leroy Merlin, quatre cent soixante-quinze petites et moyennes surfaces (Aki, Weldom, Bricocenter) dont trois cent trente-six franchisées, trente magasins discount Bricoman et Bricomart et une centaine regroupant les autres concepts tels que Dompro, Zodio et K Bane.

Dans les faits, on distingue le comité de direction du groupe constitué de Damien DELEPLANQUE, directeur général GROUPE ADEO, ainsi que huit directeurs délégués généraux. Ceux-ci ont pour responsabilités transverses la gestion d'un métier : développement, marketing GSB (Grande Surface de Bricolage), produits/achats, marketing, finance, système d'information ou encore ressources humaines. Ils ont également pour responsabilité opérationnelle, la coordination d'un ou plusieurs pays.

Comme signalé précédemment, les valeurs de l'entreprise sont axées sur la satisfaction client et sur les relations humaines. C'est en étant au plus près du client et de ses attentes, en fonction de son pays ou de sa région que le personnel de l'entreprise développe son savoir-faire et son savoir être. La société cherche continuellement des moyens pour les approcher au maximum et les accueillir afin de leur donner satisfaction. Cela se traduit par l'ouverture de magasins de proximité, l'adaptation des produits et des services selon la région ou le pays. Cette attention portée au service client est très importante car par ce moyen, le groupe fidélise sa clientèle et noue des relations privilégiées avec elle.

---

<sup>1</sup> Une business unit correspond à une entreprise ou enseigne et un pays. Par exemple, Leroy Merlin France est une business unit tout comme Bricoman Pologne. Actuellement, elles sont au nombre de 24.

La stratégie de développement du groupe est mondiale, multiculturelle avec des formes de distribution complémentaire. Ils prennent en compte l'environnement écologique et social. Le groupe place l'Homme au cœur de l'entreprise et pour ce faire, privilégie les échanges et la formation permanente. Pour le personnel de la société, cet humanisme leur a permis de prendre conscience de la place privilégiée qu'ils occupent dans l'entreprise, de l'importance du travail en équipe et du partage des connaissances et des expériences.

Le groupe exprime un certain nombre de valeurs comme l'honnêteté, la générosité, le respect de l'autre, la simplicité, la proximité, la cohérence et l'esprit de performance, que l'on retrouve dans sa politique d'expansion, dans son organisation et son fonctionnement.

Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

Damien DELEPLANQUE Directeur Général Groupe ADEO								
<b>Comité de Direction</b> <b>Groupe ADEO</b> <b>DIRECTEURS GENERAUX</b> <b>DELEGUES</b> Responsabilités <i>transverses</i> Responsabilités <i>opérationnelles</i>	Philippe DAILLIEZ	Régis DEGELCKE	Pascal DELFOSE	Félix FERNANDEZ	Yvon JOLIVET	Frank LELY	Olivier MOTTE	Patrice OLIVIER
	Brésil, Russie, Ukraine	Développement	Marketing GSB Synergies DG GSB	Produits/Achats Supply Chain Synergies de Discount	Marketing Synergies DG MSB	Finance, Contrôle de gestion, Consolidation, Audit & Juridique	Secrétariat Général Systèmes d'Information	Ressources Humaines
<b>DIRECTEURS GENERAUX</b> <b>ENSEIGNES</b> Grandes Surfaces de Bricolage Moyennes Surfaces de Bricolage Discount Autres Concepts	Alain RYCKEBOER LM Brésil	Vincent GENTIL LM Italie	Christophe DUBUS LM Pologne	Daniel IRIARTE LM Espagne	Philippe ZIMMERMAN LM France	Jean-Marco HUPE LM Grèce		
	Pascal LEFEBVRE LM Russie	Marco MONTEMERLO Bricocenter Italie	Mathieu PHANTHALA LM Chine	Olivier JONVEL LM Portugal	Philippe HYVERT Domaxel			Barthélémy GUISLAIN K Bane
	Pierre CAVAREC LM Ukraine	Alessandro DIGIOVANNI Bricoman Italie	Marek TOKARSKI Bricoman Pologne	Ignacio SANCHEZ AKI Portugal	Claire BEAL Weldom Intégrés Christophe PERRIN Bricoman France		Patrick VIRLOGEUX Dom Pro	
<b>DIRECTEURS</b> <b>METIERS</b>		Antonio PINERO Développement	François ROUZE Marketing GSB	Michel FARGEON Produits/Achats Supply Chain			Hervé SIMON Systèmes d'Information	

### **1.1.3 Adeo services.**

ADEO services comprend l'ensemble de la direction. Elle est composée d'un directeur général du groupe et de huit directeurs délégués répartis de façon géographique et par business unit. Cinq directeurs métiers complètent l'équipe dirigeante et ont en charge la supervision des métiers suivant : produit et achat ; développement ; marketing GSB (Grande Surface de Bricolage), système d'information et ressources humaines. Un sixième, le directeur métier Moyenne Surface de Bricolage (MSB) viendra prochainement les rejoindre. Les directeurs métiers ont des rôles différents en fonction de leur domaine d'intervention. Prédominant des fonctions de coordination de chaque business unit, de transmission des savoirs et des meilleures pratiques, ainsi que l'encouragement de synergies et la montée en compétence des équipes. Chaque entreprise à son propre directeur général soit, au total une vingtaine de directeurs locaux.

M. Laubie fait à la fois partie du service développement groupe et du marketing groupe. En tant que chargé d'études, il occupe un poste fonctionnel au sein du marketing. Il conseille et favorise le partage des expériences des services marketing des différentes business units. Au sein du développement, il a en charge la formation des nouveaux pays aux méthodologies du groupe, la montée en compétence des équipes lors des synergies et la transmission des savoirs et savoir-faire entre les entreprises.

La plateforme de partage de documents est mise en place au sein du service marketing du groupe. Ce service regroupe sept personnes qui favorisent les actions en commun des services marketing des business units et aident les plus récentes dans leur mise en place. Comme nous l'avons expliqué précédemment, il ne s'agit pas de faire autorité auprès des business units mais de garantir le concept, la méthodologie et les valeurs du groupe.



## **1.2 La gestion des connaissances chez ADEO**

En raison de son organisation singulière, la gestion des connaissances au sein du groupe s'avère complexe à mettre en œuvre. La veille quand à elle, ne semble pas faire parti intégrante des projets en cours.

### **1.2.1 La politique du groupe**

GROUPE ADEO est une société récente. En effet elle n'existe officiellement que depuis deux ans. Le groupe, anciennement Leroy Merlin Participation, rassemblant les enseignes Leroy Merlin, BricoCenter, Bricoman, Weldom, Aki et DomPRO, change de nom pour GROUPE ADEO en février 2007.

De par ses implantations dans de nombreux pays aux cultures très diverses, il est difficile d'imposer un fonctionnement global. Le groupe tient à sa singularité, l'autonomie de ses entreprises. Pour les mêmes raisons, on peut difficilement parler d'une culture d'entreprise du groupe. Ces singularités participent à la lenteur de l'évolution de la culture de l'entreprise. En revanche, ces sociétés peuvent être très réactives face à un danger potentiel.

Il n'existe pas actuellement de système de gestion de connaissance pour le groupe. Chaque direction métier gère ses propres informations et communique entre elles. Ainsi, la direction achat de Leroy Merlin France a mis en place un système d'organisation de ses connaissances fonctionnelles, accessible à l'ensemble de son service uniquement. Il existe un intranet accessible à l'ensemble des employés regroupant les données sur le groupe, les actualités, les services proposées, ainsi que l'annuaire de l'entreprise rassemblant l'ensemble du personnel avec leur fonction et leurs coordonnées.

Comptant parmi leur principale valeur l'importance du partage des savoirs, il est étonnant de constater l'absence de système de capitalisation des savoirs de l'entreprise. Pourtant, le travail en équipe est favorisé et des synergies thématiques sont régulièrement organisées, rassemblant plusieurs pays autour de problèmes, de sujets ou de projets communs.

### **1.2.2 Optimadéo**

Optimadéo est le nouvel intranet en projet depuis deux ans. C'est un portail informatif et participatif dont l'objectif est de rassembler les savoirs et les savoir-faire de GROUPE ADEO afin de conserver une mémoire d'entreprise. Se positionnant comme un relais pour les projets d'entreprise, il se présente surtout comme un portail d'information, composé de quatre onglets correspondants aux directions « métiers » du groupe.

Le choix du logiciel s'est porté sur Jahia en raison des problématiques suivantes :

- la volonté de pouvoir mettre à jour l'information facilement

- la souplesse de l'outil. Un changement au sein de l'agencement du site ne doit pas demander le réaménagement du site en entier mais doit se faire automatiquement.

- la prise en compte du multilinguisme

Jahia est un serveur applicatif remplissant les fonctions de portail d'entreprise, de serveur de gestion de documents, de serveur de gestion d'activité, de moteur de recherche et de suite collaborative. Il est basé sur Java et est distribué sous licence collaborative.

Le portail propose différents outils de gestion de contenu notamment des blogs. Chaque blog est administré par une personne autonome qui s'occupe de le faire vivre et de l'animer.

Ce portail a dans un premier temps été conçu pour les dirigeants et les futurs dirigeants, c'est-à-dire entre 200 et 400 personnes. Elles y trouveront l'ensemble des documents relatifs à leur travail et au fonctionnement du groupe.

Parmi les quatre onglets actuellement proposés se trouve la base des savoirs. Celle-ci a pour objectif de mettre à disposition des utilisateurs les ressources pouvant leur être utiles. Elle est composée de deux parties, un espace de travail et un espace de recherche.

- L'espace de travail proposé s'adresse aux personnes n'ayant pas de logiciel de gestion de projet déjà mis en place. Il ne s'agit pas de remplacer les solutions existantes mais de proposer à ceux qui n'en ont pas, un système de partage de connaissance et de suivi de projet.

- Le portail de recherche est conçu de façon très ludique et visuel. Différentes interactions sont disponibles pour l'utilisateur. Un document déposé ne peut-être modifié que par son créateur. Ce même document peut-être noté par ses lecteurs (uniquement de

manière positive) en fonction de son intérêt. Des commentaires peuvent être déposés, des mots clés sur le sujet sont suggérés pour élargir les recherches.

Concernant le multilinguisme de l'entreprise, l'interface est accessible en fonction de la langue de l'utilisateur. Dans un premier temps, uniquement le français et l'anglais seront à disposition. C'est également le cas pour la taxonomie. Les taxonomies réalisées seront traduites dans un maximum de langues dans le but de rassembler l'ensemble des connaissances de l'entreprise et non plus les connaissances générales. Chaque terme « métier » (ex : fournisseur) sera traduit dans les autres langues en fonction du contexte qu'on lui a attribué. Ainsi l'utilisateur pourra avoir accès à l'ensemble des documents de sa langue maternelle mais aussi à ceux des autres langues. Dans un second temps, le projet prévoit la traduction intégrale de l'ensemble des documents en plusieurs langues.

La page de résultats présente ses réponses en trois catégories : documents labélisés, documents « non-labélisés », documents externes. Les documents labélisés seront validés par les directeurs métiers de l'entreprise.

Dans le cadre de la personnalisation du portail, sur chaque page de cette base du savoir est disponible un onglet permettant de construire ses propres dossiers et d'enregistrer ses documents favoris. Il est possible de se créer sa propre arborescence en fonction des dossiers que l'on souhaite conserver. On peut également mémoriser les requêtes que l'on effectue.

### **1.2.3 La place de la veille au sein du groupe**

Il y a deux ans, le groupe a fait appel à un cabinet de consultants pour réaliser une première approche autour de la veille et de l'intelligence économique. Focalisée sur l'équipe dirigeante et plus spécialement sur les directeurs métiers, le cabinet a réalisé une étude de faisabilité sur la mise en place de l'intelligence économique (I.E.) au sein du groupe. Il s'agissait de définir les orientations générales du groupe, d'analyser les activités opérationnelles de chacune des cinq directions métiers et de construire un schéma évolutif d'une organisation d'I.E. au sein du groupe. Il ressort de cette étude que les besoins

d'information sont présents et qu'à l'heure actuelle le manque d'information ne permet pas toujours de répondre aux objectifs fixés.

Selon les services, les attentes se sont révélées plus ou moins pressantes. Face à la quantité d'information cumulée et à la difficulté de traitement en l'absence de moyens, on assiste à une perte des données et des informations clés. Le recours à des prestataires extérieurs pour certaines veilles ciblées est parfois nécessaire.

A l'heure actuelle, aucune démarche de veille n'a été mise en place au sein du groupe, ni au sein des business units. Bien que le manque d'information et l'absence de gestion des données se fassent sentir dans certaines directions, le groupe n'est pas prêt à envisager la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique.

En raison de l'autonomie des business units, valeur clé de l'organisation du groupe, la mise en place d'une veille ne peut se faire que de deux manières. Soit elle doit être uniquement à destination de la direction et donc à but décisionnel, soit la veille doit être mise en place dans chaque entreprise. Dans cette deuxième solution, il s'agit de faire réfléchir chaque entreprise sur ses besoins en information et de mettre en place individuellement des systèmes correspondant à ces besoins. En aucun cas il ne sera question d'imposer le même système à l'ensemble des entreprises.

Si la veille n'est pas représentée en tant que cellule ou domaine spécifique, quelques personnes l'on mise en place au sein de leur fonction.

### **1.3 Capitaliser et partager les informations au sein du service marketing**

La gestion des connaissances a pour objectif premier de capitaliser les informations existantes et faire circuler ces données par l'intermédiaire d'un outil par exemple. Cependant, la mise en place d'un tel projet peut se révéler ardu en raison des contraintes préalables imposées par l'entreprise, ainsi que par l'intérêt qu'il doit susciter auprès des utilisateurs.

### **1.3.1 Prendre connaissance de l'existant et faire circuler les informations**

En raison de l'autonomie de ces entreprises et de l'absence d'une direction centralisée en fonction des métiers, aucune structure ne rassemble les ressources à disposition dans chaque société. On peut donc en déduire que chaque service est susceptible de rechercher la même information. Bien que le groupe travaille en réseau, aucune organisation de type gestion globale des connaissances n'a été observée. Pourtant, la mise en place d'une telle structure aurait des répercussions sur le travail des personnes concernées, particulièrement sur le gain de temps réalisé.

Pour mener à bien le projet de mise en place d'un système de partage d'information, il est nécessaire de prendre connaissance de l'existant tant sur le plan matériel que sur le plan culturel et informationnel.

A l'heure d'aujourd'hui, la circulation des informations au sein de la direction marketing se fait par mail. Les personnes recevant des documents potentiellement intéressants pour leurs collègues leur font parvenir par mail ou par l'intermédiaire du réseau lorsque ces documents s'avèrent trop lourds. Cependant, celui-ci est perçu comme un système de transition et non comme un système de stockage. Son principal inconvénient réside dans le fait qu'il soit accessible à d'autres services non concernés par ces documents. Sitôt les documents réceptionnés, toute trace est supprimée. Par opposition, ces mêmes documents ne sont pas mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs d'un service. Par exemple, va avoir accès à ces documents uniquement le directeur marketing de Leroy Merlin Espagne et non le chargé d'étude de cette même entreprise. Une des principales raisons à ce flux d'informations temporaires et partielles réside dans le fait que sont échangées majoritairement des études externes obtenues à l'aide d'un réseau de collaborateurs eux aussi externes.

Ainsi, on constate que la collaboration est déjà présente au sein du groupe même si peu de personnes sont concernées. Un des buts de ce projet étant la capitalisation des informations et leur circulation, il est bon de savoir que l'envie de faciliter les échanges, à défaut des moyens, est présente au sein de l'entreprise.

Les documents partagés actuellement de manière aléatoire sont en grande majorité des documents externes. Ce sont principalement des études de marchés réalisées par des cabinets et récupérées par l'intermédiaire du réseau professionnel de certaines personnes. Ces études, pour la plupart à l'origine payantes, ne sont pas censées transiter entre les mains de plusieurs personnes - comme le veut la loi sur le droit à la publication - .

Le projet se concentre principalement sur la facilitation de la circulation de ces échanges et de ces flux d'information. Dans un premier temps, il ne s'agit pas de faire travailler les gens en équipes par l'intermédiaire de cette solution, mais uniquement de les faire échanger pour faciliter l'apprentissage des nouvelles sociétés intégrant GROUPE ADEO.

### **1.3.2 Les contraintes**

Les contraintes sont le lot de tout projet, qu'elles soient définies au début ou qu'elles apparaissent au cours de la mise en œuvre. Aux responsables de les prendre en compte et si possible de les tourner à leur avantage. Dans le cas présent, la majorité des contraintes apparaît en amont du projet.

La première contrainte réside en l'absence d'un administrateur unique, mais surtout d'un animateur. En effet, aucun budget n'étant prévu pour inciter et encourager ce projet, la vie de la future plateforme de partage de connaissance devra se faire par l'ensemble des participants. Le système devra être simple à utiliser et à administrer pour ne pas décourager les collaborateurs. Il semble judicieux de prévoir une formation à l'outil où dans une moindre mesure, un manuel d'utilisation comprenant les principales fonctionnalités. Cependant, malgré ces précautions, le besoin d'un référent se fera ressentir à un moment ou à un autre. On peut supposer que face aux problèmes techniques rencontrés, soit les utilisateurs se tourneront vers le service informatique, soit vers l'organisateur originel du projet.

L'absence d'un administrateur unique implique par conséquent qu'aucune personne ne soit désignée pour animer la communauté. Le système déployé, en plus de permettre une auto-administration, doit permettre une auto-animation. L'animation du projet réside

essentiellement dans l'intégration de nouveaux documents et des interactions sur ces mêmes documents. L'outil choisi devra comprendre plusieurs possibilités d'animation et de suivi de l'actualité de la plateforme. Grâce au web 2 et à l'engouement des éditeurs de logiciels pour intégrer ces outils de partage, la difficulté semble surmontable. Cependant, cela reste un choix aventureux. Faire participer une communauté à une plateforme de partage de documents, alors que celle-ci n'est pas habituée à ce nouveau mode de fonctionnement peut mener à l'abandon du projet. De plus, les réactions peuvent être doubles, soit l'enthousiasme des collaborateurs à la publication et au partage peut mener rapidement l'organisation du site à l'anarchie, ou à l'inverse face à l'absence de contributions, le site sera vite laissé à l'abandon. Tout devra être mis en œuvre au cours de l'élaboration de ce projet pour faciliter l'accès et l'alimentation de cette plateforme. Cette contrainte va lourdement peser au cours des recherches pour trouver la solution la plus adéquate.

Le deuxième problème auquel on doit faire face en amont du projet est la question des droits d'auteurs. La plupart des études et autres documents dont on a connaissance ne sont pas destinés à être partagés puisqu'ils sont réalisés par des sociétés externes, et souvent obtenus par des relations ou par l'intermédiaire du réseau de certains collaborateurs. En effet, le projet vise à faire partager dans un premier temps uniquement des documents externes à l'entreprise, et non des dossiers réalisés en interne. Se pose alors le problème des droits de publication et de leur gestion puisque désormais ces documents bien que mis à disposition sur un système interne, seront disponibles à la lecture d'une vingtaine de personnes. Renseignement pris auprès du service juridique du groupe, l'accès à ces informations relève de l'illégalité même si le comité de lecture est restreint et contrôlé. Cependant, que ces documents soient accessibles par le biais d'un lieu de partage unique ou bien qu'ils transitent par mail, comme c'est le cas actuellement, pose le même problème. En effet, le droit de copie n'autorise que quelques exceptions licites notamment l'usage privé du copiste. Toute reproduction mise à disposition de plusieurs usagers est illicite.<sup>2</sup> Malgré cette problématique juridique, la non diffusion de ces études reviendrait à supprimer 80% de nos ressources. La décision a été prise de mettre à disposition ces documents intégralement sur la

plateforme de partage des documents de la direction marketing groupe, mais de ne pas les intégrer lors du passage sur la base de connaissance Optimadeo.

Comme évoqué plus haut, il faut également rappeler que le service ne dispose d'aucun financement pour la mise en place de ce système de partage d'informations. L'outil choisit devra donc être gratuit en plus de devoir répondre aux besoins initiaux du GROUPE ADEO. Heureusement, le marché du logiciel libre et open source est en pleine expansion et le web regorge de solutions pouvant répondre à ses attentes.

### **1.3.3 Susciter l'intérêt**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la veille ne fait pas partie des travaux à mettre en place dans l'immédiat. Face à la proposition d'un projet de veille pour le groupe, les directeurs métiers ont préféré dans un premier temps, inciter les business units à collaborer entre elles. En effet, avant de vouloir rassembler l'ensemble des connaissances de l'entreprise et de faire participer le personnel à la valorisation et à la création d'une valeur ajoutée à ces informations, il est nécessaire de faire collaborer les différents acteurs. Projet de grande envergure s'il devait être appliqué à l'ensemble des entreprises du groupe, la direction métier marketing a décidé de le mettre en place au sein de son propre service. Pour répondre à cette attente, tout en gardant en arrière plan un objectif de veille, elle a souhaité créer un système de partage de documents et d'informations à destination dans un premier temps des responsables études et des directeurs marketing de toutes les business units.

L'objectif principal de la mise en place de cette plateforme de partage de documents est de faciliter l'accessibilité aux ressources veille marketing disponibles en interne. En favorisant cette circulation d'information, le but est de mettre à disposition de tous, les documents susceptibles d'intéresser l'ensemble des services marketing de chaque pays. A l'heure actuelle, chaque service effectue sa propre veille et mène des recherches sur des sujets communs à toutes les enseignes, en lien avec les valeurs du groupe comme par exemple le développement durable. Cette plateforme regrouperait les documents de veille marketing

---

<sup>2</sup> FROCHOT, Didier. Qu'est ce que le droit de copie ? In les infostratèges.



aux thématiques communes afin d'éviter aux différents services d'effectuer les mêmes recherches chacun de leur côté. Outre le partage et la collaboration en réseau, ce système apporterait un gain de temps non négligeable. La mise en place de cette plateforme collaborative serait un premier pas vers l'établissement d'une future cellule de veille. La réalisation de ce projet, en plus de débiter le rassemblement de la connaissance existante et donc de la collaboration, peut être vue comme un test afin de mesurer l'intérêt d'un système de partage de connaissances au sein du marketing dans une optique de veille. Il s'agit de prouver les avantages de la collaboration et de la veille, tout en les incitant eux-mêmes à participer et à s'approprier des outils. Ce type de système repose intégralement sur le principe de la collaboration et de la participation de chacun à la création de ce réseau. Il s'agit également d'entrer en contact avec les différents protagonistes du marketing et de créer une interaction, un besoin d'information de ces différents membres. Attention cependant à ne pas perdre de vue les objectifs de cette plateforme. Il s'agit de partager et de faire circuler l'information et non d'en faire un lieu de stockage. Evidemment, la participation à ce système de gestion de l'information se fait sur une base de volontariat et ne pourra en aucun cas être imposée ou obligée aux publics concernés, d'où l'importance de susciter leur intérêt, de créer une envie de partage et une « dépendance » à cette nouvelle forme de travail.

Certes, un déséquilibre est prévisible quant à la quantité de contributions apportées par chaque entreprise. On peut dorénavant supposer que les pays récemment intégrés au groupe comme la Turquie ou la Roumanie, auront moins de données à partager que des entreprises comme Leroy Merlin France. Là aussi, l'enjeu est grand puisque les plus anciennes enseignes sont susceptibles d'avoir compilé un savoir plus important que les autres. Ces disparités peuvent se retrouver également dans l'activité même des services. Les différences de culture des pays et leur manière de fonctionner peuvent être à l'origine d'écarts plus ou moins grands quant à la qualité et à la quantité des informations rassemblées. Concernant la nature de ces informations, celles-ci devant avoir un contexte à visée internationale ou au moins européenne, la quantité des documents à récolter risque de s'avérer assez faible. En effet, la majorité des enseignes s'intéresse aux informations concernant leur pays ou leur enseigne. Il est probable que très peu de recherches soient effectuées sur les tendances globales.

## Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

GROUPE ADEO est une société d'envergure internationale organisée de manière complexe. Son organisation et son fonctionnement particulier en raison de l'autonomie des entreprises qui la composent, rend difficile la capitalisation de ses savoirs. En effet, seule les méthodologies et les valeurs du groupe leurs sont imposées, de sorte que chaque entité a sa propre organisation et que la mise en commun est quasi inexistante. La direction marketing, consciente de la nécessité pour le groupe de capitaliser ses connaissances et permettre la collaboration a décidé de mettre en place un premier projet pour susciter l'intérêt. Celui-ci doit permettre à l'information ne circulant pas ou peu et uniquement par mail, d'être mise à disposition des membres de la communauté visée, tout en cherchant à créer une dynamique des échanges et en prenant compte des contraintes existantes. Cette démarche de gestion des connaissances à pour objectif secondaire de faire prendre conscience de la nécessité d'un système de veille pour le marketing et pour le groupe, deux objectifs en pleine interaction.

## **II- Le knowledge management au service de la veille ?**

---

Bien que la veille ne soit pas présente en tant que service distinct au sein du groupe, certains employés mettent en place leur propre système de surveillance dans le cadre de leur activité quotidienne. En tenant compte de leur pratique et de leur besoin en information, le service marketing groupe sera plus à même de choisir l'outil correspondant aux attentes et réussira peut-être à coordonner veille et gestion des connaissances.

### **2.1 Qui fait de la veille aujourd'hui et comment ?**

La rencontre avec plusieurs employés du groupe a permis de prendre conscience que la veille, bien que ne faisant pas partie des projets à cours terme de la société, était déjà présente au sein de celle-ci. La diffusion d'une enquête a permis d'évaluer l'intérêt des futurs collaborateurs pour le projet de partage de connaissances en veille marketing, ainsi que de prendre connaissance de leur activité de veille.

#### **2.1.1 Rencontre avec quelques acteurs**

Après avoir étudié et compris le fonctionnement de l'entreprise, la rencontre de différents acteurs du groupe susceptibles de faire de la veille au sein de leur activité quotidienne m'a permis de faire le point sur les pratiques existantes.

M. Xavier de Lavit, responsable trésorerie financement, effectue une veille se focalisant sur le domaine de la finance. Il surveille toutes les actualités de la concurrence, la bourse, etc. et utilise son réseau pour avoir accès à certains documents. Utilisant principalement les flux RSS, il constitue une fois par trimestre un document papier regroupant les principaux articles en trait à Leroy Merlin. Deux exemplaires papier sont distribués aux dirigeants, un concernant la France, l'autre le monde. Lorsqu'un article lui semble réellement intéressant, il l'envoie à la direction internet du groupe qui intègre le flux à la base de connaissances, Optimadeo.

Corinne Demey, responsable étude chez Leroy Merlin France, réalise également une veille hebdomadaire sur des thématiques franco-françaises comme par exemple, l'évolution de la crise vue par les français. Cela se caractérise surtout par une surveillance régulière de sites mis en sites favoris et la diffusion auprès de certains de ces collègues, d'articles ou de liens internet vers des sujets pouvant les intéresser. Elle n'utilise aucun outil, logiciel, flux, alertes, etc. C'est une veille personnelle, qui n'est diffusée qu'occasionnellement.

Ces deux personnes ne sont sûrement pas des cas isolés dans le groupe mais la taille croissante de celui-ci, et l'absence de service centralisé empêche les informations de circuler librement et d'être à la portée de tous. Tous deux sont convaincus de l'importance de la veille à leur niveau mais le premier pas serait d'abord de connaître et de faire partager les connaissances au sein des services. Ce qui est bien l'objectif premier du groupe, faire partager les entreprises et les services sur leur métier et les thématiques qui les entourent.

### ***2.1.2 Questionnaire d'enquête et prise de connaissance de l'existant***

Afin de mieux prendre connaissance des pratiques de veille existantes auprès des directeurs marketing et des chargés d'étude des différents pays et entreprises, une enquête a été mise en place. Très succincte pour ne pas accaparer les utilisateurs et se concentrer sur le sujet, le questionnaire<sup>3</sup> comportait huit questions. L'objectif était de présenter rapidement le projet aux équipes, de prendre connaissance de leur pratique de surveillance de site et d'avoir une première idée de l'intérêt que le projet suscite.

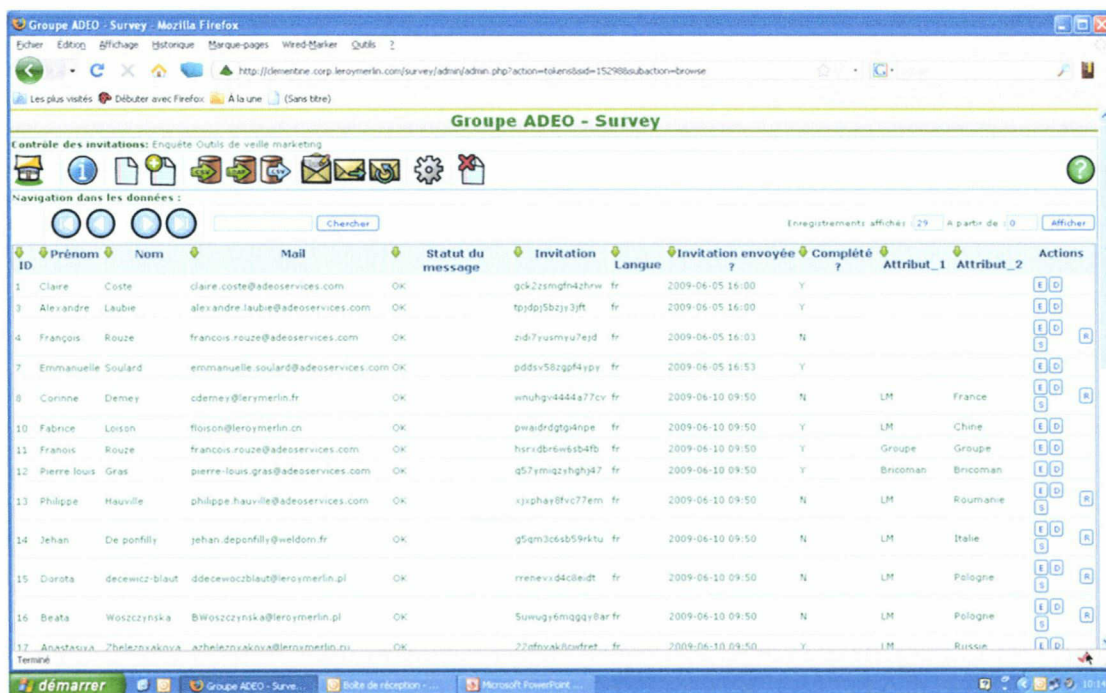
Au vu du nombre peu important de questions, la diffusion du questionnaire a été étudiée pour un envoi par mail à l'ensemble des personnes concernées. La liste des participants ne cessant de croître pour atteindre une petite trentaine de personnes, la réalisation du questionnaire en ligne s'est avérée intéressante, tant pour la diffusion que l'analyse des résultats.

---

<sup>3</sup> Cf.annexe

## Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

Pour la réaliser, un benchmark des logiciels d'enquête en ligne a été effectué. Se concentrant uniquement sur les solutions gratuites en raison du budget inexistant, et grâce à un questionnaire très court, plusieurs solutions étaient possibles, de « Google Doc » pour un questionnaire très simplifié en passant par « Sharing Data » ou encore « mon-enquete-enligne ». Après conseil auprès du service informatique pour des raisons techniques, nous avons pris connaissance d'un outil déjà présent en interne, Limesurvey. Plus professionnel, facile d'accès et à mettre en place, il s'est révélé correspondre exactement à nos attentes. Proposant de multiples fonctionnalités dont l'extraction des résultats sous format Excel à la fin du sondage, Limesurvey permet de créer un questionnaire en ligne, facile à manipuler, permettant d'effectuer des relances automatiques et de gérer les invités. Très intuitif grâce à ses icônes, il peut gérer également le questionnaire en plusieurs langues et propose de nombreuses manières de présenter les questions : champs libres, cases à cocher, classement, tableau de choix, etc.



ID	Prénom	Nom	Mail	Statut du message	Invitation	Langue	Invitation envoyée	Complété	Attribut_1	Attribut_2	Actions
1	Claire	Coste	claire.coste@adeoservices.com	OK	gck2zsmgfn4zhrw	fr	2009-06-05 16:00	Y			[E] [D] [A]
3	Alexandre	Laubie	alexandre.laubie@adeoservices.com	OK	fpjdpj5bzjy3jft	fr	2009-06-05 16:00	Y			[E] [D] [A]
4	François	Rouze	francois.rouze@adeoservices.com	OK	zid7yuyimyu7ejd	fr	2009-06-05 16:03	N			[E] [D] [A]
7	Emmanuelle	Soulard	emmanuelle.soulard@adeoservices.com	OK	pd5sv5Rzqpf4ypy	fr	2009-06-05 16:53	Y			[E] [D] [A]
8	Corinne	Demey	cdemey@leroymerlin.fr	OK	wnuhgq4444a77cv	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	France	[E] [D] [A]
10	Fabrice	Loison	floison@leroymerlin.cn	OK	pwaidrdgtg4npe	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Chine	[E] [D] [A]
11	François	Rouze	francois.rouze@adeoservices.com	OK	hsrtdbr6w5sb4fb	fr	2009-06-10 09:50	Y	Groupe	Groupe	[E] [D] [A]
12	Pierre-louis	Gras	pierre-louis.gras@adeoservices.com	OK	q57ymqzshghj47	fr	2009-06-10 09:50	Y	Bricoman	Bricoman	[E] [D] [A]
13	Philippe	Hauville	philippe.hauville@adeoservices.com	OK	xjxphay8fvc77em	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Roumanie	[E] [D] [A]
14	Jehan	De ponfily	jehan.deponfily@weldom.fr	OK	g5qm3c6sb59ktu	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Italie	[E] [D] [A]
15	Dorota	dcewicz-blaut	dcewiczblaut@leroymerlin.pl	OK	rmevvd4cdeidt	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Pologne	[E] [D] [A]
16	Beata	Woszczyńska	BWoszczyńska@leroymerlin.pl	OK	5umygr6mqgqy8ar	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Pologne	[E] [D] [A]
17	Anastasiya	Zheleznyakova	azheleznyakova@leroymerlin.ru	OK	77efovakioetret	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Russie	[E] [D] [A]

Page d'accueil du questionnaire sous Limesurvey

## Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

ID	Prénom	Nom	Mail	Statut du message	Invitation	Langue	Invitation envoyée ?	Complété ?	Attribut_1	Attribut_2	Actions
1	Claire	Coste	claire.coste@adeoservices.com	OK	gd42zsmgfn4zhrw	fr	2009-06-05 16:00	Y			[E] [D] [R]
3	Alexandre	Laubie	alexandre.laubie@adeoservices.com	OK	tpjdpj5bzjy3jft	fr	2009-06-05 16:00	Y			[E] [D] [R]
4	François	Rouze	francois.rouze@adeoservices.com	OK	zidi7yusmyu7ejd	fr	2009-06-05 16:03	N			[E] [D] [R]
7	Emmanuelle	Soulard	emmanuelle.soulard@adeoservices.com	OK	pddsV58zgp4ypv	fr	2009-06-05 16:53	Y			[E] [D] [R]
8	Corinne	Demey	cdemey@leroymerlin.fr	OK	wnuhgV4444a77cv	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	France	[E] [D] [R]
10	Fabrice	Loison	floison@leroymerlin.cn	OK	pweidrdgtg4npe	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Chine	[E] [D] [R]
11	François	Rouze	francois.rouze@adeoservices.com	OK	hsrxdb6w6sb4fb	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Groupe	[E] [D] [R]
12	Pierre louis	Gras	pierre-louis.gras@adeoservices.com	OK	q57ymiqzyhghj47	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Bricoman	[E] [D] [R]
13	Philippe	Hauville	philippe.hauville@adeoservices.com	OK	xjxphay8fvc7em	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Roumanie	[E] [D] [R]
14	Jehan	De ponfily	jehan.deponfily@weldom.fr	OK	q5qm3c6sb59rktu	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Italie	[E] [D] [R]
15	Dorota	decewicz-blaut	ddecewiczblaut@leroymerlin.pl	OK	rrenevxd4c8eidt	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Pologne	[E] [D] [R]
16	Beata	Woszczyńska	BWoszczyńska@leroymerlin.pl	OK	Suwug6mqgqy8ar	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Pologne	[E] [D] [R]
17	Anastasiya	Zheleznyakova	Azheleznyakova@leroymerlin.ru	OK	22zfnvak8wefret	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Russie	[E] [D] [R]

*Gestion des invités sous Limesurvey*

### 2.1.3 Résultats

L'enquête a été diffusée auprès de vingt-huit personnes. Lancée le 10 juin, la clôture du questionnaire a été officiellement fixée au 30 juin. Dans les faits, la fermeture fut effective le 4 juillet, décision qui s'est vue justifiée face aux quelques réponses reçues au-delà de la date fixée. Un délai aussi court (vingt jours environ) a été choisi en raison du nombre de personnes interrogés, mais aussi parce que l'on a supposé que les réponses se feraient principalement dans les jours suivant la réception de l'invitation par mail. Cette supposition s'est avérée juste puisque les premiers questionnaires achevés nous sont parvenus dans les jours qui suivirent sa mise en ligne et la majorité des répondants ont renvoyé le questionnaire d'enquête suite à la relance diffusée le 29 juin. Au total, quatorze questionnaires ont été complétés sur vingt huit, soit 50% des concernés. On peut nuancer ces résultats pour plusieurs raisons. Le questionnaire était accessible par l'intermédiaire du réseau du groupe. Il s'avère que pour les pays où le groupe s'est déployé récemment, l'accès n'est pas encore toujours assuré. D'où l'absence de réponses de pays comme la Turquie ou la Roumanie. Le questionnaire touchant plusieurs catégories de personnes, à savoir les

directeurs marketing et les responsables études, il s'est avéré dans certains cas qu'un seul questionnaire a été complété pour deux personnes concernées. Autre élément faussant les résultats : le choix s'est porté sur une diffusion de l'enquête uniquement en langue française. Or, les collaborateurs ne connaissant pas suffisamment la langue, ont été dans l'incapacité de répondre aux questions. Cependant, en faisant part de leur difficulté et connaissant la teneur du projet, bien souvent ils ont manifesté leur enthousiasme vis-à-vis de celui-ci, ce qui était un des objectifs de ce questionnaire.

Il ressort de cette enquête que tous font de la veille dans leur travail quotidien même s'il ne nomme pas cette activité « veille ». Cependant, très peu d'entre eux utilisent des outils pour faciliter cette surveillance. Parmi ceux qui en utilisent, on trouve en premier lieu les alertes Google, puis les flux RSS et les newsletters. Encore nombreux sont ceux qui font de la veille à partir de supports papier, comme la presse ou les magazines. Dans une des questions du sondage nous avons suggéré un certain nombre de thématiques susceptibles d'intéresser le plus grand nombre de business units, afin de confirmer notre choix et de permettre aux personnes concernées de donner leur avis. Peu de participants ont proposé de nouveaux sujets mais parmi les suggestions reçues, certaines étaient trop généralistes et ne concernaient pas uniquement le marketing (par exemple la corruption ou l'immigration), d'autres allaient s'ajouter en tant que sous parties de nos thématiques racines comme le thème des seniors classé dans la partie « tendances de consommation ». La question du multilinguisme des documents (en plus du français et de l'anglais) a également été soulignée par un interlocuteur polonais.

## **2.2 Quel outil pour répondre aux besoins**

Afin de répondre aux mieux aux besoins et aux attentes des futurs collaborateurs, il est nécessaire de faire un état des lieux des solutions disponibles sur le marché avant de choisir l'outil adéquat.

### **2.2.1 Les besoins et les attentes**

Au sein d'une société de cette envergure, le besoin en information se fait sentir et grandit en même temps que l'entreprise. A l'heure actuelle, l'autonomie des entreprises que préconise Groupe ADEO ne permet que peu d'échanges entre celles-ci. C'est pour cela que des synergies sont organisées afin d'amener les pays à travailler en équipes, partager leurs savoirs et leurs compétences. Ce projet de veille marketing, s'inscrit dans ce contexte de collaboration inter-business units. Le but est de mutualiser les connaissances assimilées ici et là et de les mettre à disposition de tout un chacun. Plusieurs business units travaillent sur des sujets communs comme le développement durable par exemple. Il est donc probable que de nombreux documents puissent intéresser plusieurs pays et enseignes. Le regroupement de ces informations permettrait de gagner un temps précieux et d'enrichir l'existant. C'est dans une optique de capitalisation effective des connaissances que ce projet doit être envisagé. Les informations mises à disposition doivent être pertinentes car elles doivent accompagner les réflexions et prises de décisions sur le terrain. La mise en commun de ces documents en version numérique rend possible, outre la consultation à distance et à partir de plusieurs pays, la recherche au sein de ces mêmes pays.

L'idéal serait de proposer à la lecture des documents en toutes langues. Cependant dans un souci d'unification et de facilité de mise en place, nous avons choisi uniquement sur les langues française et anglaise : le français en raison de l'origine du groupe et langue officielle au sein de celui-ci, et l'anglais qui reste la langue la plus utilisée et dans laquelle les documents d'envergure internationale sont diffusés.

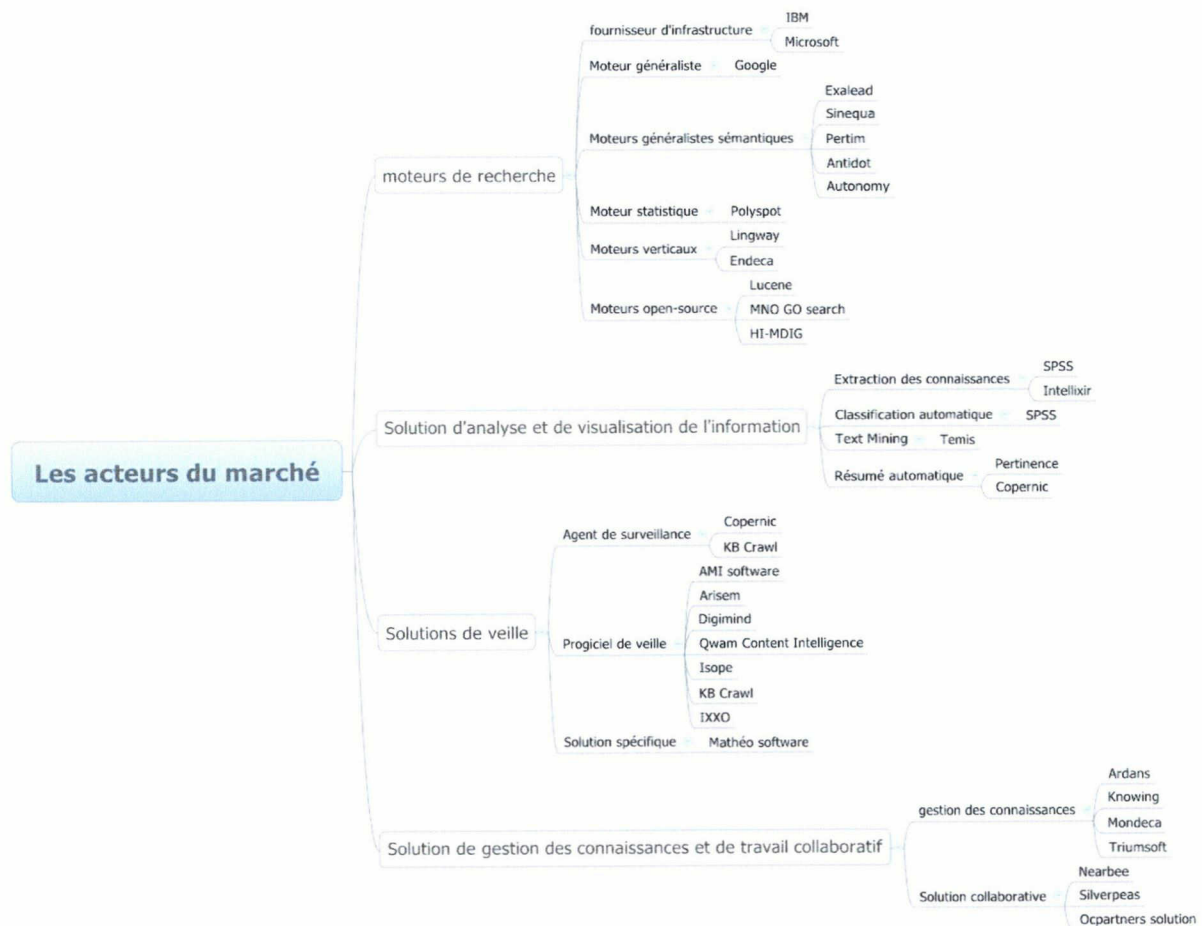
Les objectifs de ce projet se concentrent essentiellement sur les notions de partage, de collaboration mais surtout de participation. Le but est de mettre en évidence les opportunités qu'offre ce type de système d'information. Il s'agit avant tout de sensibiliser les acteurs. Dans un cadre général, un des grands principes de l'intelligence est le partage de l'information pour l'enrichir. Ce partage est préalable à toute démarche complémentaire. Ce premier pas vers la veille se veut le début d'un nouveau cheminement de pensée. Si l'on arrive à intéresser et faire vivre cette plateforme, on suscitera l'intérêt d'une démarche d'intelligence collective et de veille collaborative.



Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

### 2.2.2 Benchmark des outils de veille et de gestion des connaissances

Les éditeurs de solutions de veille sont nombreux sur le marché. L'année passée, deux logiciels ont été testés au sein du service marketing, AMI Software et KB Crawl. Dans l'optique de la création future d'une cellule de veille, il est bon d'avoir un aperçu des éditeurs présents sur le marché ainsi que des solutions proposées. La carte ci-après basée sur une étude récente du magazine Archimag, elle recouvre l'ensemble des éditeurs de logiciels de veille, de moteurs de recherche, de logiciels d'analyse sémantique, de cartographie, de gestion des connaissances, d'outils collaboratifs et de réseaux sociaux.



Source : Archimag : veille, moteurs de recherche et collaboratif : marché, besoin et tendances 2009-2010.

Se focalisant sur le partage de connaissances, thème en vogue actuellement, un vaste choix d'outils de travail pouvait répondre à nos attentes : blogs, wikis, sites internet, CMS... Un

benchmark couplant ces outils aux logiciels de gestion des connaissances a permis d'avoir un aperçu de l'offre. Ces deux catégories de solutions viennent à se rencontrer lors d'une veille, particulièrement lors de la diffusion de l'information. La multiplication des outils issus du web dit 2.0 a donné la possibilité à tout internaute de devenir acteur de contenus en ligne. Excellent systèmes de diffusion d'information, faciles d'utilisation et ne demandant pas de compétences particulières, ces systèmes ont rapidement été intégrés aux logiciels présents sur le marché, tout comme les entreprises commencent à les insérer dans leur organisation.

Dans le cas présent, nos contraintes de départ nous ont rapidement fermé l'accès à un certain nombre de ces solutions. Ainsi, l'absence d'animateur se révèle un véritable frein à l'utilisation de ces outils. Tout système récemment mis en place, se doit d'être administré, géré mais surtout animé. La popularité d'un blog par exemple se fait en partie par le contenu que l'on trouve dans celui-ci, mais également par la régularité à laquelle l'auteur « poste » de nouveaux billets. Un outil comme tel nécessite la présence indispensable d'un ou plusieurs animateurs qui font vivre la plateforme. Face à cette principale contrainte, nous savions dès le départ que peu importe la solution choisie, le système serait imparfait. Le blog nécessitant une animation particulièrement forte et dont la fonction principale n'est pas le stockage de documents, s'est avéré ne pas correspondre à nos besoins. Le wiki offre davantage de possibilités d'actions sur l'information. Véritable outil de travail collaboratif, il permet à n'importe quel visiteur de modifier une page, d'intervenir directement au sein d'un document, pour peu qu'il en ait les droits. Toutes les personnes autorisées à modifier le contenu ont les mêmes droits de modification et jouissent donc d'une grande liberté d'action : les modifications peuvent être de l'ordre du déplacement d'une virgule à la suppression intégrale du contenu d'une page. Bien que son principal intérêt soit le travail collaboratif, il peut être utilisé même si la collaboration n'intervient que peu. Un de ses points forts réside dans son utilisation très simple même pour les non-spécialistes. Dans notre cas, le wiki répondait parfaitement à nos attentes, mais il offre des possibilités qui ne seront jamais exploitées par la direction marketing groupe. Nous cherchons avant tout un espace de partage de documents où susciter l'échange, avant d'envisager la collaboration au sein même de ces documents.

Les CMS (Content Management System) ou système de gestion de contenus se trouvent à l'intersection du blog et du wiki. Ils présentent plus d'alternatives que le blog dans la gestion et l'organisation, tout en restant simple d'utilisation. Le marché est vaste et très divers. Les éditeurs proposent des systèmes offrant des fonctionnalités allant de la possibilité de travailler à plusieurs individus sur un même document, à la structuration du contenu par l'intermédiaire de blogs, forums, FAQs, etc., en passant par un système de suivi des publications (workflow). Le CMS s'est révélé être la solution la plus adéquate aux problématiques nous concernant.

### **2.2.3 Le choix de Nuxeo**

Ne disposant d'aucun budget pour mettre en place le projet, le choix est d'autant plus restreint. C'est lors d'une rencontre avec une personne de la direction des systèmes d'information que l'on a pris connaissance de l'existence de Nuxeo.

Nuxeo est à l'origine une solution d'ECM (Entreprise Content Management) qui vise à gérer l'ensemble des contenus d'une entreprise. Il suit la vie du document de sa création à sa suppression. Cette gestion de contenu fait converger des technologies présentes dans différents domaines comme la GED (Gestion Electronique de Document), le record management ou le workflow. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une masse plus importante d'informations, notamment numériques, au format très divers (bureautique, application web, mail, etc.). La gestion de contenus permet une meilleure accessibilité aux documents, favorise le travail collaboratif et le partage des connaissances. L'ECM doit permettre aux utilisateurs d'interagir plus aisément avec l'information.

Nuxeo Document Management (DM) a été choisi par la Direction Système d'Information du Groupe (DSIG) pour répondre aux besoins des services en matière de gestion de projets à court ou long terme et leur gestion de contenu. C'est une plateforme de GED collaborative flexible et aux fonctionnalités multiples. A partir de son poste de travail, l'utilisateur peut créer, partager, annoter, classer et retrouver tous types de documents. Parmi ces fonctionnalités clés, on note l'import en XML, l'extraction du texte dans les pdf, l'accès sécurisé par profil d'utilisateur et la recherche plein texte. Nuxeo soutient le mouvement du

logiciel libre et publie donc ses développements sous forme de composants logiciels sous licence libre (LGPL, EPL et/ou GPL) tout en contribuant au développement de plusieurs projets open source communautaires. Dans cette même optique, il propose ces licences à coût zéro. Sa plateforme est disponible en licence open source LGPL (Licence Publique Générale Limitée), pour en garantir l'utilisation la plus large.

Nouvellement acquis dans l'entreprise, Nuxeo ne sera à disposition qu'au milieu de l'été ce qui laisse le temps de réfléchir et d'organiser la plateforme. Il se divise en domaines dans lesquels on trouve des sections, des espaces de travail et des « templates » (modèles reprenant la structure d'un espace de travail). La DSIG a ouvert un domaine réservé à la direction marketing groupe, au sein duquel a été créé un espace de travail nommé « Veille Marketing ». Les espaces de travail sont dédiés à la création et à la modification des contenus. Ils peuvent être personnels ou collaboratifs en fonction des besoins des utilisateurs. Les sections sont l'équivalent d'espaces de publication. Lorsqu'un document est terminé au sein de l'espace de travail, il peut être publié dans les sections et ainsi être soumis à la lecture de toutes les personnes ayant accès au domaine. Les « templates » sont utilisés pour la création d'espaces de travail secondaires au sein de l'espace de travail initial. Ils reprennent la même structure que ces premiers.

Dans le cadre de la création de « Veille Marketing », il a été décidé que dans un premier temps ne seraient utilisés que les espaces de travail. En effet, la plateforme étant auto-administrée, l'ensemble des utilisateurs aura accès et pourra intervenir sur tous les documents présents.

Chaque utilisateur sera doté de son propre accès personnalisé sécurisé à l'aide d'un identifiant et d'un mot de passe. Au sein de Veille Marketing, il aura accès au contenu déjà présent mais il pourra également créer ou importer son propre contenu (texte, image), faire des liens entre plusieurs documents et faire des commentaires. En plus de ces fonctionnalités de base, il offre la possibilité de créer des liens entre plusieurs documents et de mettre en place un forum de discussion autour de sujets divers et variés. L'utilisateur pourra suivre l'actualité de Veille Marketing par l'intermédiaire de flux RSS disponibles pour chaque dossier créé ou par l'intermédiaire d'alertes e-mails fonctionnant sur le même principe. Chaque utilisateur a sur sa section un tableau de bord affichant les derniers documents qu'il

a à vérifier ou à relire. Sont présents également la liste des documents qu'il a créé ainsi que les derniers documents modifiés sur veille-marketing.

Outre le fait que l'utilisateur puisse interagir avec les documents mis à disposition, il faut d'abord qu'il puisse les retrouver. L'organisation proposée par Nuxeo repose d'abord sur une arborescence claire. Ainsi pour peu que l'utilisateur sache dans quel domaine chercher, la hiérarchisation en dossiers et sous-dossiers lui offre un certain confort de navigation. Pour l'utilisateur ayant une recherche très précise, Nuxeo dispose d'un système de recherche simple fonctionnant à l'aide d'opérateurs booléens, ainsi qu'une partie recherche avancée proposant de préciser sa recherche par titre, date de création, mots clés etc. La liste des résultats est exportable sous format Excel.

Tous les documents peuvent être téléchargés sur les disques durs des utilisateurs pour simple lecture ou modification.

## **2.3 Quelle(s) interaction(s) entre veille et Knowledge Management ?**

Ce projet mis en place par la direction marketing groupe relève à la fois du knowledge management et de la veille. Ces deux notions semblent être complémentaires concernant l'exploitation des savoirs, notamment par le biais de la collaboration.

### **2.3.1 L'exploitation des savoirs**

L'information a toujours été au cœur de l'activité des entreprises. Dans le contexte actuel, la surinformation peut devenir un vrai problème. Information, ressource, connaissance, savoir sont des mots à la fois proches et lointains.

D'après une des définitions données par le dictionnaire Larousse, l'information peut se définir comme « tout événement, tout fait, tout jugement porté à la connaissance d'un public plus ou moins large, sous forme d'images, de textes, de discours, de sons. ». Cette large définition est représentative de l'amplitude de cette notion puisqu'elle englobe tout, du fait divers dans la presse, à l'étude de marché.

Le grand dictionnaire de l'Office Québécois de la langue française<sup>4</sup> définit le savoir comme « l'ensemble des connaissances acquises qui ont été approfondies par une activité mentale suivie ». Là encore, cette définition met en avant l'ampleur du concept. Quant à définir ce qu'est la connaissance, les cahiers du Lipsor dans une étude sur la gestion des connaissances la définissent ainsi:

«La connaissance est une information qui subit une série d'interprétations liées aux représentations partagées à travers des cadres généraux ( le cadre professionnel, par exemple) avant de s'inscrire dans la représentation spécifique d'un agent donné »<sup>5</sup> La connaissance est donc liée au système de représentation d'un individu qui lui permet non seulement de comprendre l'information mais aussi de savoir comment l'utiliser.

Comme on peut le constater, toutes ces concepts sont vastes et représentent l'ensemble des notions ingérées par l'être humain depuis sa naissance, que ce soit des données brutes ou des données à valeur ajoutée. Toutes ces notions s'imbriquent les unes dans les autres, l'information étant à l'origine de la connaissance, qui elle-même, s'appuie sur des ressources pour former un savoir. Pour que ces informations soient assimilées et utilisées, il faut en faciliter l'accès et la compréhension. Une organisation des connaissances en accord avec la pensée des utilisateurs est une des clés de l'utilisation des informations et par extension de l'innovation.

Dans un cadre professionnel, le rôle des entreprises est de faciliter la création et la circulation des flux d'informations et d'encourager les échanges. Pourtant, un meilleur accès, une meilleure analyse et une meilleure distribution de l'information sont des éléments critiques pour les sociétés, tant d'un point de vue des processus internes que des relations avec l'extérieur. Bien que le marché des logiciels soit de plus en plus important et divers, l'accès à l'information est loin d'être une unique question de mise en place et d'utilisation de technologies, aussi performantes et séduisantes soient-elles.

Une information retrouvée est une information réutilisée. Une information réutilisée est une information qui gagne de la valeur. En fournissant à chaque collaborateur des

---

<sup>4</sup> Le grand dictionnaire terminologique.

[http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r\\_Motclef/index800\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp)

<sup>5</sup> Yvon Pesqueux et Philippe Durance, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », *Cahier du Lipsor* [En ligne] série de recherche n°6 (septembre 2004), pp 33-34

moyens d'accéder simplement et directement à toute l'information d'entreprise ou d'un service, c'est l'ensemble du capital intellectuel de celle-ci ou du service qui se trouve renforcé. D'un point de vue fonctionnel, cela se traduit par quatre grandes catégories de fonctions : recherche, exploration/navigation, diffusion et collaboration.

Il ne peut y avoir d'accès aux informations clés sans une gestion de l'information de qualité. La vocation d'une telle plateforme n'est pas de gérer le cycle de vie de l'information mais simplement de la rendre accessible et exploitable.

De ce point de vue, l'accès à l'information n'est pas une simple plateforme technologique, c'est un service mis à la disposition d'utilisateurs avec des profils, des exigences et des besoins différents. Dans ce cadre, deux cas de figures peuvent être identifiés : soit l'expert a réellement en sa possession des informations et/ou une expertise qui peuvent être utiles aux autres collaborateurs ; soit il ne possède pas l'information ou l'expertise mais il sait où et comment la trouver et la mobiliser.

L'utilisateur final est un collaborateur à la recherche d'informations pour réaliser dans les meilleures conditions ses tâches quotidiennes. Ses attentes vis-à-vis du service d'accès à l'information peuvent être regroupées par grands types de besoins : la recherche d'une source d'information ou d'une application précise, la recherche d'un document précis dont le contenu est connu ou non par le collaborateur, la recherche d'une réponse précise à une question, la veille généraliste récurrente ou non. Le Knowledge Manager est là pour lui venir en aide. Il a en charge la gestion des connaissances et de l'information. A ce titre, il souhaite avoir une vision globale des flux d'information entre les différentes entités de l'entreprise de manière à mieux comprendre les flux, identifier les points forts et points faibles et agir en conséquence pour mieux servir son « client ».

### **2.3.2 Le Knowledge Management**

Depuis maintenant plusieurs années, les entreprises s'intéressent au knowledge management ou à la gestion des connaissances pour trois grandes raisons. La première est la prise de conscience de la surinformation due en partie à Internet. On produit de plus en plus

d'informations que l'on a du mal à exploiter. La seconde réside dans les nouveaux enjeux à traiter dans les entreprises à savoir : être global en pensant local, avoir un délai de réaction spécifique et réduit en fonction des clients, avoir une homogénéité de gestion des processus quel que soit le lieu, la culture et l'influence du marché local, mettre en place une culture de partage et intégrer les modifications des modes de travail. La troisième concerne les objectifs ambitieux à atteindre par les entreprises.

La gestion des connaissances ou knowledge management (KM) est à la fois une démarche, une nouvelle organisation, une nouvelle approche du rôle des acteurs, un nouvel effet de levier pour le développement de ces organisations mais également un nouvel usage des technologies. Dans un séminaire « Pourquoi mettre en place une communauté de pratiques ? » organisé le 21 janvier 2005 par le CEFRIO<sup>6</sup>, groupe de recherche canadien sur les techniques de Knowledge Management, Louis Langelier, chercheur au sein du groupe, rappelle sa définition du Knowledge Management :

« Une approche multidisciplinaire permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs par le meilleur usage possible du savoir. Cela implique la mise en œuvre, la révision et l'implantation de processus sociaux et technologiques pour renforcer l'utilisation du savoir dans l'intérêt collectif de toutes les parties prenantes ». Cette définition met en valeur l'objectif de la gestion des connaissances tout en révélant l'aspect stratégique qu'elle représente. Elle correspond donc à une gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de celle-ci.

La gestion des connaissances existe depuis longtemps ce n'est donc pas une révolution mais une évolution puisque désormais les sociétés prennent conscience de son utilité et du fait qu'elle peut avoir un impact sur l'ensemble des organisations. Elle vise également à ce que l'ensemble des membres d'un organisme travaille de façon homogène avec des objectifs communs en partageant le maximum d'informations à travers le monde par l'intermédiaire des réseaux et ce de manière très rapide. L'objectif de la gestion des connaissances est d'avoir un résultat concret, sur lequel l'entreprise puisse s'appuyer pour développer son activité.

---

<sup>6</sup> 1 Louis Langelier, *Pourquoi mettre en place des communautés de pratique*, In site du Cefrio, (21 janvier 2005), p 5



Afin d'amener les gens à partager il est essentiel d'être convaincu que le partage apporte plus que la conservation pour soi des informations et des connaissances. La culture latine étant plutôt du type « chacun pour soi », il est nécessaire d'effectuer un travail de fond pour que soit intégré ce nouveau cheminement de pensée. On peut le stimuler de plusieurs manières notamment par la présentation de réussites d'entreprises reposant sur le partage de connaissances, ou sur une importante communication autour des enjeux et des avantages d'un tel système. Il faut également provoquer l'intérêt pour le partage par une incitation forte. Partager n'étant pas naturel, il s'agit de faire comprendre que le partage de connaissances n'a d'intérêt que s'il est fait par tous, de la direction générale au nouvel employé, et que ce capital connaissance est mesuré par les contributions de chacun.

On peut appréhender le processus de Knowledge Management autour de quatre actions : capter les connaissances, les structurer, les diffuser et les mettre à jour. En effet, tout système de KM doit vivre et doit être alimenté en permanence sous peine de disparaître. Le premier point consiste à rassembler le maximum d'informations. Dans le même temps, il est important d'interroger les acteurs quant à leurs besoins en cette matière. Deux approches peuvent être envisagées pour récolter ces savoirs: soit de manière centralisée où un point central est désigné pour recevoir l'ensemble des informations ; soit chacun dispose des moyens techniques permettant d'alimenter le référentiel des connaissances de façon autonome.

Bien que le premier mode soit le plus connu et le plus simple à mettre en place, il demande un coût humain proportionnel à l'entreprise. Dans le cas du service marketing de GROUPE ADEO, un mélange des deux solutions va être utilisé. En effet, dans un premier temps, une seule personne va sonder et récolter les documents pouvant intéresser l'ensemble des business Units. Par la suite, puisqu'aucun membre du personnel ne se verra en charge de l'alimentation du système, chaque individu aura pour mission d'alimenter lui-même la base et de la faire vivre. Ce mode qu'on nomme décentralisé est issu des technologies du web et permet de publier et de consulter à distance des informations émises par l'ensemble des acteurs depuis leur moyen de travail habituel. L'objectif est de laisser une autonomie totale de publication d'informations et de diffusion des connaissances à l'usage de tous. Ce système

s'aligne donc sur l'esprit du Knowledge Management puisqu'il permet la circulation en réseau de données sans frein à leur capitalisation par l'organisation.

Cependant les risques sont importants, notamment la dérive du système quant à la classification des connaissances mises à disposition, ainsi que le bon vouloir de chaque acteur à participer à cette organisation. Ce mode décentralisé nécessite la diffusion et le respect d'une charte de bonne conduite par l'ensemble des utilisateurs et des contributeurs.

La structuration des connaissances revient à les trier et les organiser en un tout cohérent. Il comprend les tâches suivantes : la mise à un format compatible avec le logiciel choisi, l'archivage de ces informations dans un lieu unique, le choix des métadonnées permettant de repérer les éléments importants des documents, ainsi que le choix de leur emplacement. L'idéal voudrait que ces tâches soient effectuées par un ou des acteurs dédiés. Cependant, dans le cas d'un mode décentralisé, il est important de prévoir un support d'explication et d'orientation pour aider les acteurs à réaliser ces tâches minimales requises pour une gestion des plus optimales.

La diffusion de l'information dépend en grande partie de la solution optée pour cette gestion d'information, de l'organisation de l'entreprise et de la culture de ses acteurs. La gestion en mode push, c'est-à-dire avec envoi direct des informations dans les boîtes mails ou par l'intermédiaire de flux RSS...peut être une solution adaptée au fonctionnement décentralisé.

La mise à jour de ces informations est souvent oubliée lors du lancement d'un projet de gestion des connaissances. Pourtant, elle s'avère très importante pour la pérennité du système puisqu'elle inclut entre autre la mise à jour du fond, la suppression des informations obsolètes, la gestion des nouveaux supports, etc.

Le Knowledge Management occupe une place de choix dans l'organisation des connaissances et leurs mises à disposition auprès des utilisateurs. Loin de s'appuyer uniquement sur des outils, il repose avant tout sur le principe de la collaboration des individus.

### **2.3.3 La veille, forcément collaborative ?**

Depuis quelques années est apparu le terme « entreprise 2.0 ». Créé en 2006 par Andrew McAfee de la Harvard Business School, il est employé pour décrire la transformation d'un intranet en un système plus organisé, collaboratif et qui offre une meilleure gestion des utilisateurs. Comme l'indique son nom, cette notion prend sa source dans le web dit 2.0. Mais loin de n'être qu'une question d'outil, c'est une dynamique de fonctionnement. Selon Bertrand Duperrin, elle se définit comme suit :

« L'entreprise 2.0 est la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant l'éclosion de dynamiques portées par les individus dans le but d'adapter l'entreprise aux enjeux de l'économie de la connaissance et aux évolutions sociétales, sous contrainte de sa culture et de son contexte. »<sup>7</sup>

Cette définition sous-entend dans un premier temps les outils techniques, managériaux, les process, etc. Il s'agit de mettre l'individu au centre de l'entreprise et de lui donner les moyens pour rendre possible les usages. Faire utiliser des blogs ou des wikis, donner davantage d'autonomie à l'individu n'est pas une fin en soi, l'objectif est de rendre l'entreprise performante dans un contexte nouveau et déstabilisant, sans pour autant la mettre en péril. En outre, l'entreprise 2.0 est celle qui se donne comme moyen d'adaptation à l'économie actuelle le développement de la créativité de ses équipes.

Cette approche met bien en évidence l'importance de l'humain et de la collaboration des équipes par l'intermédiaire des outils mis à disposition.

Pour les entreprises travaillant de façon collaborative, le travail collaboratif augmente le partage de connaissances, l'apprentissage informel, la réactivité, la productivité. La transformation de l'entreprise en organisation collaborative sert à contribuer aux objectifs de celle-ci à savoir, exécuter mieux et à moindre coût la stratégie et les processus mis en place par l'organisation. En favorisant le travail collaboratif, on encourage la capitalisation des connaissances, on renforce le partage des savoirs, l'intelligence collective et l'innovation. Par

---

<sup>7</sup>Bloc-note de Bertrand Duperrin. Juillet 2007. <http://www.duperrin.com/2007/07/10/ma-definition-de-lentreprise-20/>

cet accroissement de la performance individuelle, on crée de nouveaux services et produits, la qualité du travail est supérieure, la performance sur les projets est meilleure et le turn-over est moindre.

Du côté des acteurs, le travail collaboratif contribue au développement personnel notamment par l'apprentissage de techniques, le développement des connaissances et de nouveaux réseaux d'influence. De plus, le salarié économise du temps et se sent moins isolé de par son sentiment d'appartenance à une communauté.

Mais pour travailler de manière collaborative, il faut cultiver l'esprit collaboratif et faire évoluer les cultures. La mise en place d'une telle organisation doit faire face à quatre défis : organisationnel, communautaire, technique et personnel. Du point de vue organisationnel, il faut communiquer aux collaborateurs la valeur que l'organisation accorde au partage. Il faut ainsi créer une valeur réelle pour les membres de la communauté. Cela nécessite la mise en place technique du système qui va faciliter l'échange d'informations et la réflexion commune. Le point le plus important est d'ouvrir le personnel aux idées nouvelles et maintenir sa détermination à développer les pratiques d'une communauté. La collaboration sous-entend la création de nouveaux réflexes dans l'organisation individuelle.

Pour faire émerger le travail collaboratif, il faut vouloir coopérer, c'est-à-dire mettre en place un contrat qui favorise cette culture collaborative. Pour savoir coopérer, il faut former au management collaboratif et faire évoluer l'organisation pour qu'elle intègre cette notion. Et pour pouvoir coopérer, on a besoin de moyens techniques, financiers et humains pour pérenniser cette culture.

Plusieurs freins peuvent empêcher la mise en place ou le bon fonctionnement du système de gestion des connaissances. En effet, si l'organisation de l'entreprise est trop hiérarchique, on peut rencontrer des difficultés à faire partager les informations entre les différents niveaux. De plus, une hostilité venant des acteurs confrontés aux nouvelles technologies ou aux nouvelles formes d'organisation peut engendrer des complications. Il est nécessaire d'accorder une grande importance à la formation, à la communication et au management sinon les groupes finiront par disparaître. L'intégration de la collaboration au sein de l'entreprise reste complexe à mettre en œuvre et présente un risque potentiel de sécurité des informations

Depuis quelques années la veille se démocratise notamment grâce aux outils, aux usages, aux réseaux sociaux, etc. L'aspect collaboratif devient plus important et même nécessaire. En effet, si l'on regarde les nouveaux acteurs du marché des logiciels de veille, on s'aperçoit que de plus en plus d'éditeurs intègrent la notion de la collaboration. La capitalisation et le partage, ainsi que l'implication plus forte dans les réseaux sont les tendances de l'année 2009. Le web 2 a permis le développement d'outils à implication forte des utilisateurs, simples d'accès et qui permettent le partage et/ou la mutualisation des connaissances. Par exemple, les blogs, les wikis, les flux RSS, le social bookmarking, les mashups, les réseaux sociaux...

Mais peut-on véritablement parler de veille collaborative ? Il semble important de revenir sur la définition des termes collaboratif, coopératif, et collectif. Ceux-ci sont souvent mal employés et leur véritable sens se perd. La notion de collaboration entend une action fondée sur l'entraide pour atteindre un objectif. Alors que la coopération sous tend la mise en commun des sources à partager. Le collectif quant à lui évoque un groupe de personnes travaillant au sein d'une même équipe. Pour le service marketing de GROUPE ADEO, ce projet repose d'abord sur la coopération dans un objectif de collaboration.

Malgré l'enthousiasme des éditeurs de logiciel pour le collaboratif, on peut parler difficilement de collaboration pour une technologie puisqu'un logiciel ne peut que soutenir des activités collaboratives. Il peut susciter la collaboration mais n'est pas collaboratif en lui-même. Au sein d'une même entreprise, plusieurs outils peuvent cohabiter et même interagir. Même si beaucoup se ressemblent, ils ont tous un cœur de métier. Il n'existe donc pas de solution « miracle ». Il s'agit de compiler différents outils afin de répondre au mieux aux besoins du groupe. Ces technologies sont structurantes, elles mélangent technique et connaissance. La valeur ajoutée se trouve en partie dans le gain de temps que les outils permettent.

La notion de veille collaborative soulève quelques questions notamment concernant la mesure de sa valeur. Elle est à définir en fonction de ses besoins et de la culture de l'entreprise.

Il existe donc un certain nombre de lois incontournables concernant le collaboratif en entreprise. La plus importante reste sans aucun doute la dimension de plaisir et de

volontariat. Le partage des connaissances se fait quand on sait que son travail est reconnu et apprécié par ses collaborateurs. Cependant, la valeur ajoutée de la collaboration doit être montrée rapidement. Il ne s'agit pas de permettre juste l'échange mais de pouvoir trouver la bonne information au bon moment.

A l'heure actuelle, la veille n'est pas dans les objectifs à court terme du groupe. Bien qu'elle soit présente à différents niveaux par le biais de quelques personnes, elle est désorganisée et résulte de tâches quotidiennes plus ou moins fastidieuses, ne s'aidant d'aucun outil. Cependant, les besoins se font sentir à l'échelle du marketing et l'enthousiasme est présent quant au partage des savoirs. Le choix de Nuxeo comme logiciel de gestion de contenu est la solution correspondant le mieux aux attentes du groupe. L'exploitation des savoirs grâce au Knowledge Management et à la collaboration peut donner naissance à une exploitation des connaissances plus approfondie et à une veille collaborative. Gestion des connaissances, travail collaboratif et intelligence économique semblent être des notions interconnectées.

### **III- Le partage des connaissances : vers l'intelligence économique**

---

La création de cette plateforme de partage de document va nécessiter la participation de l'ensemble des collaborateurs invités. Au-delà de la collaboration d'acteurs aux objectifs communs, on assiste à la création d'une communauté travaillant en réseau. La gestion des connaissances, par la mise à disposition des savoirs, et l'intelligence économique, par l'exploitation de ces informations, peuvent devenir ensemble moteur de l'innovation de l'entreprise.

#### **3.1 La plateforme « Veille Marketing »**

« Veille Marketing » doit offrir à ses utilisateurs une organisation claire permettant de trouver les informations le plus rapidement possible et les mots clés décrivant les documents doivent être choisis scrupuleusement pour faciliter la recherche. Cependant, avant d'amener les acteurs à collaborer, il faut d'abord faire connaître ce nouvel outil.

##### **3.1.1 Organisation de l'espace**

En parallèle à la recherche de la solution adéquate de partage de documents, nous avons réfléchi à la manière concrète de personnaliser cet espace. Les besoins et les attentes ayant été définis ainsi que le matériel existant récolté, à savoir les documents à mettre en ligne, la réflexion s'est portée sur l'organisation de l'espace afin que les informations soient le plus rapidement retrouvées. Une des premières choses à laquelle nous avons réfléchies est le nom de cet espace. Il doit être accrocheur dans la mesure du possible mais surtout très explicite. Il faut avant tout que les collaborateurs se sentent concernés par ce qui s'y passe, et se souviennent de son objectif. Ainsi, « E-veille », « E-veille-marketing » ou encore « Veille Marketing » ont été les premiers noms. Le choix s'est porté sur « veille-marketing », nom le plus explicite. Rappelons qu'à l'heure actuelle, l'entreprise n'a pas pour projet de mettre en place un cellule de veille et que ce partage de connaissances est là pour faire avancer l'idée

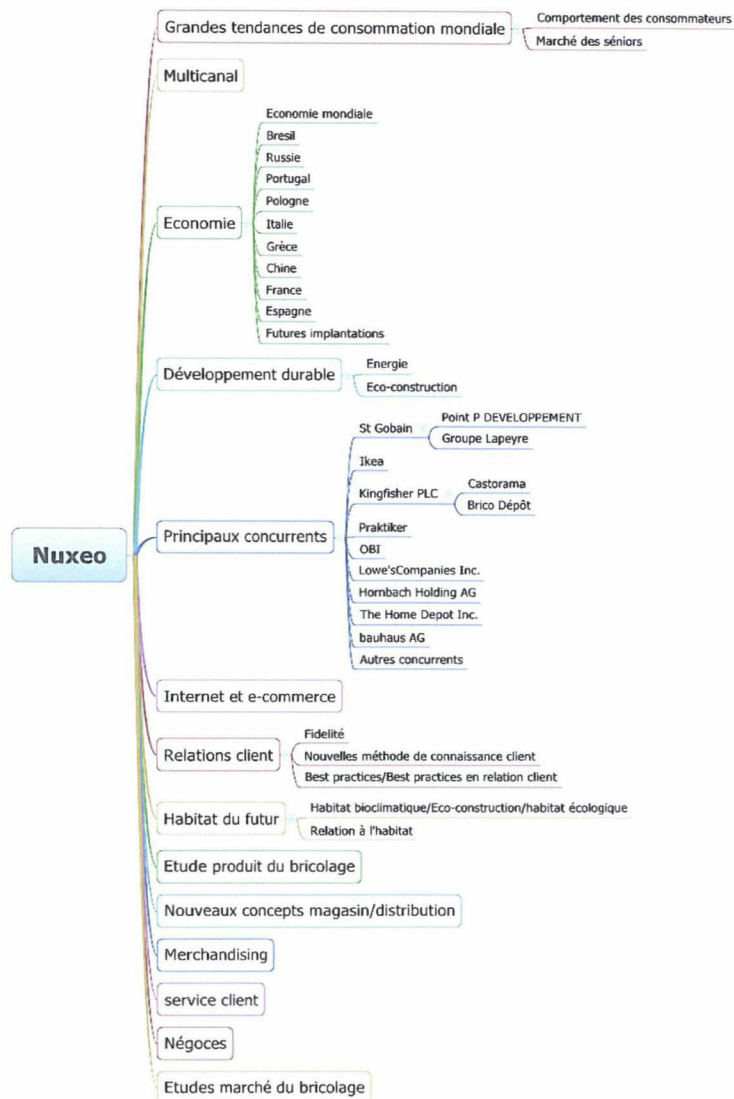
que la veille peut apporter quelque chose au groupe et que le personnel d'Adeo services, dans ce cas précis le marketing, est prêt à partager ses connaissances et a besoin d'obtenir des informations de veille.

Le deuxième point à considérer, et qui est un des plus importants, est l'organisation des documents que l'on veut partager. Le logiciel Nuxeo propose un système d'arborescence. Chaque dossier peut comporter plusieurs sous dossiers et contenir un nombre illimité de documents. Lors de l'interview menée auprès du directeur métier marketing dans le cadre de l'étude réalisée par le cabinet GB Consulting, un certain nombre de thématiques de veille avait été soulevé. Partant de cette liste, un travail de hiérarchisation et de regroupement à été effectué pour une première proposition de classement. Ces mêmes thématiques ont été utilisées lors de l'enquête afin de savoir si elles correspondaient aux attentes des futurs utilisateurs et si elles étaient suffisamment évocatrices de leur contenu. Comme signalé précédemment, l'ensemble des thématiques a été adopté mais parmi les suggestions recueillies, peu ont été retenues en raison de leur caractère trop généraliste et ne relevant pas uniquement du marketing. A partir de là, la réflexion a été poussée à d'autres sujets potentiellement intéressants. C'est ainsi qu'en partant de l'étude, douze thèmes ont été retenus, auquel on en a ajouté deux supplémentaires, soit un résultat final de quatorze thématiques se déployant sur deux niveaux. Il faut préciser que des douze sujets présents au début de la réflexion, seulement cinq font partie de l'organisation finale. Nombreux sont ceux qui ont disparu suite aux remaniements et qui se voient désormais inclus dans les quatorze sujets principaux. Les derniers changements ont été effectués lors du classement des documents dans chaque catégorie. En effet, on s'est aperçu que l'une d'elle rassemblait un nombre trop important de documents et risquait de perdre l'utilisateur. Sa séparation en deux branches distinctes permettrait une meilleure visibilité de son contenu.

Chaque thématique représente un dossier sur veille-marketing. Pour garder cette arborescence, les thèmes comportant plusieurs niveaux ont été déclinés sous la forme de sous dossiers. Ainsi, on obtient l'organisation suivante :



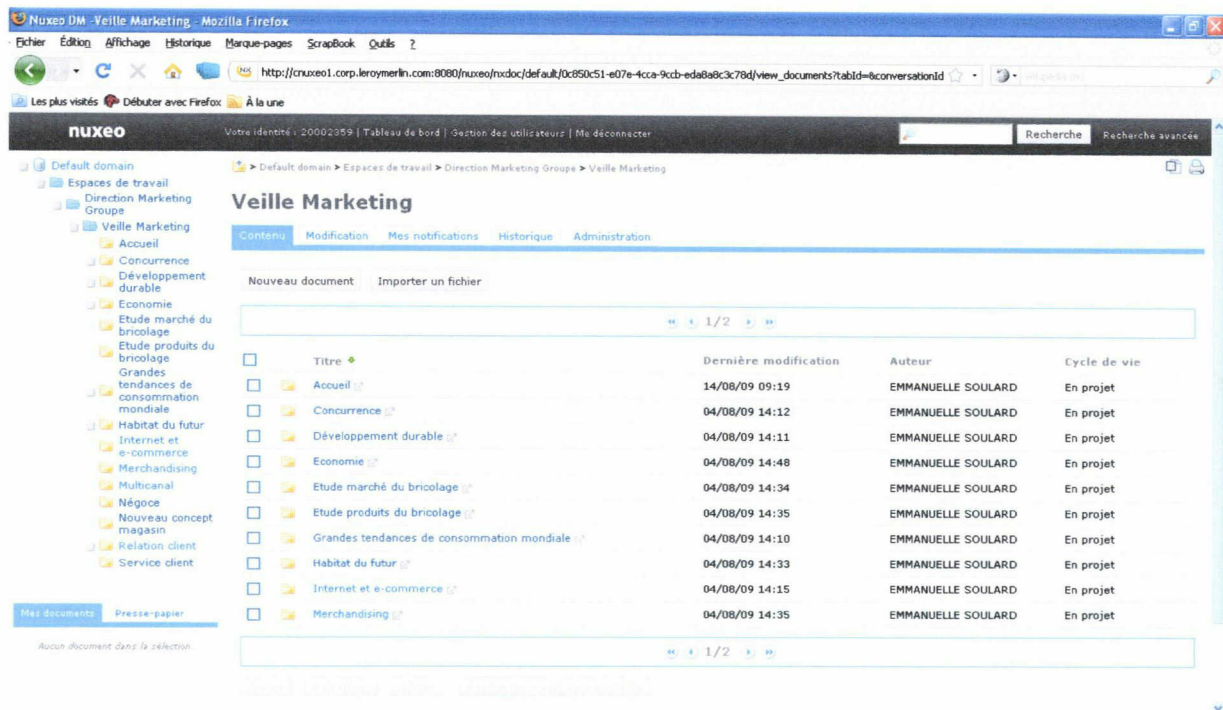
Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO



*Thématiques finales retenues.*

A ces thématiques a été ajouté un dossier « accueil ». Nuxeo étant un système de partage de documents, il ne propose pas de page d'accueil lors de la création d'un espace de travail. Ce dossier sert à classer les documents généralistes, notamment une présentation succincte de ce qu'est la veille, les books d'utilisation du logiciel en français et en anglais, ainsi qu'un sourcing en lien avec les thèmes abordés sur la plateforme.

## Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO



Page d'accueil de Veille Marketing sous Nuxeo.

### 3.1.2 Sourcing thématique et début de taxonomie

Pour encourager les collaborateurs à effectuer leur propre veille afin de compenser l'absence d'un service interne, un listing de site à été effectué. Partant des thématiques sélectionnées, l'objectif était de rassembler un certain nombre de sites de référence sur ces sujets, ainsi que des sources plus générales. Ces sources doivent servir de point de départ à une veille et les collaborateurs ne doivent pas se limiter à cette liste. De nombreux liens à l'intérieur des sites référencés sont disponibles, à eux de se laisser guider au moment de leur navigation en fonction de leur recherche.

Cette liste rassemble une soixantaine de sites et de blogs. On trouve dans cette liste des sites officiels tels que l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) pour les tendances de consommation ou l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) pour l'environnement et l'énergie. Sont listés également les sites officiels des concurrents du groupe, ainsi que ceux de leurs enseignes. Bien sûr l'ensemble des informations présentes sont à recouper avec d'autres pour plus de sûreté. Leur pertinence est encore à vérifier, bien qu'une première estimation ait été réalisée au cours de

leur sélection. De plus, la saison estivale n'est pas la meilleure période pour évaluer la fréquence de publication des blogs par exemple. Tout comme les sites officiels, les mises à jour sont plutôt effectuées en septembre. Cette sélection a été complétée par les favoris dont se sert M. Laubie pour sa veille personnelle, ainsi que de ceux présents dans celle de Mme Demey.

Ce système de partage de documents vient en parallèle de la mise en place du nouvel intranet, qui abrite la base des savoirs du groupe. Bien que sa mise à disposition soit prévue début septembre 2009, la veille marketing n'a pas souhaité attendre son intégration au sein de celle-ci pour plusieurs raisons. La première réside dans l'ampleur du projet Optimadeo en lui-même qui sera probablement livré en retard. La deuxième correspond à la volonté d'amener le projet « Veille Marketing » et de susciter l'intérêt au sein d'une petite structure avant de passer à ce que propose l'intranet. De plus, Optimadeo est basé sur la sémantique. C'est-à-dire qu'avant d'incorporer un corpus à ce système, il faut d'abord réaliser une taxonomie du sujet concerné. La taxonomie est la science de la classification, science qui s'appliquait à l'origine au classement des espèces "Dans le contexte des systèmes d'information d'entreprise, ce terme fait référence au processus de classification et description des informations gérées au sein de ces systèmes – qu'il s'agisse de documents ou de données – destiné à faciliter leur accès par les utilisateurs. Cette classification intervient aussi bien dans l'accès à l'information par les utilisateurs (critères de recherche, structure des arborescences...) que dans la gestion des informations par les contributeurs de contenu (classement, indexation...)"<sup>8</sup>.

C'est donc dans l'optique de la future intégration de « Veille Marketing » à la base des savoirs qu'a été mené un travail préalable à l'élaboration d'une taxonomie. Certes, en l'absence de méthodologie et de connaissance en marketing, elle est loin d'être parfaite et exhaustive. Le niveau de précision n'étant pas défini et les sources manquant sur plusieurs sujets, certaines thématiques ont été plus détaillées que d'autres. Si bien que nombreux sont les termes qui à l'avenir seront supprimés. Au final ce sont environ quatre cent mots ou groupe de mots qui ont été recensés et classés selon les catégories prédéfinies grâce à la représentation cartographique.

Pour effectuer ce recensement sur des sujets méconnus, Internet et la bibliothèque universitaire ont été d'un grand secours. Pour aiguiller les recherches, on s'est d'abord appuyé sur un dossier réalisé en interne, appelé « la grande revue ». Il rassemble tous les indicateurs sur lesquels les directions métiers doivent s'appuyer lors d'une nouvelle implantation de magasin. A partir de là, on a pu distinguer les axes de surveillance et les premiers degrés de l'arborescence à créer. La réalisation du sourcing a permis d'amorcer cette recherche. En parcourant les sites intéressants et en relevant des mots clés, de nouvelles pistes de réflexion ont été approchées. Une recherche de dictionnaires, glossaires, lexiques, thésaurus concernant le marketing, le développement durable, le merchandising, etc. a été également réalisée. Cependant, les sujets étant trop vastes, ces lexiques ont rapidement été abandonnés car trop généralistes. Sur l'ensemble des termes présents dans ces lexiques, plus de la moitié n'avait pas leur place au sein de nos thématiques. La lecture et la sélection s'effectuant à la main, le risque était de trop s'éloigner des objectifs initiaux.

Après avoir recensé ces mots, on a dû réfléchir à l'organisation de cette taxonomie. En effet, il est impossible de reprendre la hiérarchie créée pour Nuxeo. La grande différence entre ces deux systèmes en plus de la sémantique c'est qu'une plateforme de gestion de documents s'ordonne de manière hiérarchique. Les documents ne peuvent donc être présents qu'une seule fois dans l'organisation du système. Or, la taxonomie fonctionnant sur la sémantique, les documents sont classés en fonction de leurs mots clés. On peut alors intégrer un même document au sein de plusieurs catégories. Il est plus facile de réaliser une taxonomie à partir des documents existants puisque la classification et les mots-clés ressortent d'eux-mêmes. Dans le cas présent, la taxonomie s'est basée sur trois branches distinctes. La première se déploie selon les axes principaux du marketing : la relation client, les services, internet, la communication, le merchandising, le plan d'action commercial, le concept magasin. La deuxième branche concerne les thématiques transversales définies précédemment, restreintes au : développement durable, internet, consommateur, économie, habitat. Le dernier axe se penche sur les marchés produits, la géographie, les concurrents, les secteurs d'activités. Bien que certaines thématiques prédéfinies pour Nuxeo n'apparaissent pas à la racine de l'arborescence, on les retrouve toutes dans leur déploiement.

---

<sup>8</sup> BlogOKat. Taxonomie ou Taxinomie. Novembre 2005

Toujours dans l'objectif d'intégration de « Veille Marketing » à Optimadeo, la traduction de ces termes doit être envisagée. En effet, comme mentionné plus haut, l'objectif à long terme de la base des savoirs est de mettre à disposition les savoirs dans toutes les langues des pays où le groupe est implanté. Cela sous-entend la traduction des documents mais aussi des taxonomies. Le sourcing des mots-clés terminé, la traduction manuelle de l'ensemble de ces termes s'imposait.

### ***3.1.3 Faire connaître ce nouvel outil***

Mettre en place une nouvelle forme d'organisation au sein d'une entreprise ne sert à rien si aucune communication n'est faite autour de sa mise en œuvre. Si l'on souhaite réellement changer les pratiques des utilisateurs, il faut tout mettre en œuvre pour leur faire prendre conscience de l'utilité d'un tel système. A la naissance d'un tel projet, une partie communication doit être prise en compte et intégrée dans le cahier des charges.

Dans le cas présent, la communication est d'autant plus importante que la plateforme est virtuelle et que les collaborateurs travaillent en réseau. Leur absence physique est un handicap à la réalisation du projet puisqu'il sera d'autant plus difficile de les convaincre de la nécessité pour eux de partager leurs documents et par la suite de rendre compte des avantages à la mise en place d'un tel système. La communication autour de « Veille marketing » va donc se faire en plusieurs étapes. La première sera une invitation par mail au lancement de la plateforme, la deuxième se déroulera lors des synergies organisées en début d'année, ou un temps sera gardé pour revenir sur ce projet.

La date de lancement de « Veille Marketing » n'a pas été définie au préalable. L'idéal étant que celle-ci soit lancée à la fin du mois d'août ou début septembre, au retour des vacances estivales. En effet, pour de nombreuses entreprises, la rentrée scolaire correspond également au départ de nouveaux projets et c'est alors l'occasion de faire le point sur les projets passés et à venir, les nouveaux enjeux, les motivations, etc. La mise en fonctionnement du nouvel espace est donc prévu dans cet environnement, plus favorable à l'adoption puisqu'il ne vient pas interrompre les habitudes et l'organisation de projets déjà existants.

La première approche sera donc une invitation par mail. La meilleure façon de toucher des utilisateurs situés au quatre coins du monde, autre que d'organiser une réunion de présentation, est de leur faire connaître la plateforme par une première invitation par mail. Déjà au fait de ce projet par l'envoi du questionnaire d'enquête, et face à l'enthousiasme qu'il a provoqué, on peut supposer que son accueil sera reçu positivement auprès des futurs utilisateurs. La difficulté réside à faire comprendre à la fois les enjeux, les objectifs et à susciter assez de curiosité pour les amener à découvrir par eux-mêmes la solution, ce qu'elle permet et ce qui est déjà à disposition. Une fois que les collaborateurs seront allés voir les premiers documents déposés, en espérant que cela réponde à leurs attentes, il faudra les amener à apporter eux-mêmes leur contribution, ce que le mail rend possible mais avec un impact moindre. D'où l'importance d'une présentation de visu.

Comme nous l'avons souligné, la difficulté de ce projet réside en partie dans le fait qu'étant mis en place à l'intérieur d'un groupe international, la réunion en un même lieu de l'ensemble des personnes concernées n'est pas chose aisée. La probabilité que concordent tous les emplois du temps est minime. Face à ce problème, l'unique solution pouvant être envisagée est de présenter le projet lors des synergies. Réalisée en octobre par les directeurs métiers, elles rassemblent les personnes concernées de tous pays, autour de thèmes précis à développer, et encourage le travail en équipe et les actions en commun. Les synergies supervisées par M. Laubie se font dans le cadre du service développement. Elles visent à former les nouveaux arrivants à la méthodologie du groupe, faire monter en compétence la méthodologie des études et transmettre les savoirs et savoir-faire du service. La partie méthodologique tient une place importante dans ces synergies, en raison notamment de l'autonomie des entreprises appartenant au groupe. Elles se révèlent donc une occasion favorable à la présentation de ce nouveau dispositif. Il serait question, non pas de réaliser une rencontre uniquement autour de ce projet, mais de garder un instant à la fin d'une de ces synergies pour présenter le travail qui a été fait. On peut éventuellement envisager de réaliser une démonstration concrète de son fonctionnement technique. Le but est de donner l'envie aux collaborateurs d'y retourner par eux même pour découvrir le contenu et de montrer les avantages qu'ils peuvent en tirer.

La communication tient donc une place essentielle dans la réalisation d'un projet mais pourtant c'est une phase qui est souvent négligée. En effet, elle doit se faire au moment du lancement de l'outil mais aussi dans les premiers mois d'utilisation, d'où l'importance d'un animateur ou la présence d'un référent.

### **3.2 L'intelligence des réseaux**

Les réseaux, qu'ils soient internes ou externes, jalonnent les entreprises. L'homme, en tant qu'acteur principal, les fait vivre et par leur intermédiaire optimise la circulation des informations. Ils deviennent alors de véritable réservoir d'informations à valeur ajoutées créées par l'intelligence collective de ses membres.

#### **3.2.1 Les réseaux en entreprise**

L'entreprise est un véritable réservoir d'informations. La difficulté est de trouver ces informations et de se doter des moyens qui permettront de le faire le plus rapidement et simplement possible. On distingue en général deux types d'informations en fonction de leur source : les informations spécialisées (livres, presse, banque de données, etc.) et les informations informelles, venant des fournisseurs, des concurrents, des salons, etc. qui représentent selon certaines études l'essentiel de l'information utile aux entreprises. Les informations informelles, riches en informations grises sont disponibles par le biais des relations interpersonnelles que l'homme sait se créer.

Au cœur du processus d'intelligence économique, le réseau est à la fois un instrument de collecte et de diffusion de l'information. On distingue le réseau interne de l'entreprise de son réseau externe. Le réseau interne se met en place au sein de l'organisme. Le spécialiste en intelligence économique doit faire en sorte de rencontrer un maximum de personnes, en commençant par fréquenter les lieux informels et propices à l'échange que propose une société (la machine à café par exemple). Il y récoltera des informations qui ne transiteront pas par le cadre officiel. Ce réseau interne doit être le plus large possible et couvrir tous les

domaines d'activité. Il est cependant important de fidéliser certains acteurs, eux-mêmes au carrefour de divers flux. On s'aperçoit rapidement que chaque agent du réseau interne joue un rôle d'interface auprès de son propre réseau, et ainsi de suite, de sorte que s'élabore une véritable toile. Externe ou interne, le réseau n'est en fait qu'une succession, un foisonnement d'autres réseaux divers et variés qui sont autant de sources d'informations pour l'entreprise. Leur identification doit être sans cesse renouvelée et leur animation continuellement repensée. Ils sont au cœur du partage des connaissances et des compétences et sont les yeux et les oreilles de l'entreprise. Ils offrent également une meilleure perception de l'environnement et servent à conduire des actions d'influence.

Le réseau externe se concentre sur les relations extérieures à l'entreprise Sa création suppose de rencontrer aussi régulièrement que possible des interlocuteurs utiles avec lesquels il est nécessaire de développer une relation privilégiée. La création d'un réseau qu'il soit interne ou externe demande un investissement important en temps et en énergie. Cette politique devra être étendue au plus grand nombre de membres de l'entreprise. Ces relations interpersonnelles font figure de premiers alliés de l'entreprise en raison de leur teneur en informations grises. En effet, elles sont la première source d'information informelle.

Le réseau est un lieu de savoir et un réservoir d'information et de connaissance dans laquelle la firme peut puiser. Il y est véhiculé une logique d'échange, de don et de contre don. La confiance et la réciprocité sont les clés de son fonctionnement puisqu'il se nourrit en permanence de ce que veulent bien y apporter ses membres.

Les membres d'un réseau partagent un intérêt commun, échangent des idées et s'entraident. Leur participation est volontaire et ils conservent une grande liberté personnelle. Les réseaux facilitent la collaboration entre les individus et leur laissent le loisir de déterminer le contenu et la forme de la mise en commun des connaissances. C'est à la fois un processus et un résultat. Il faut apprendre aux acteurs à collaborer et une fois qu'ils en auront compris les principes, ils en verront les apprentissages. Les interactions entre les apprenants sont importantes tout comme l'environnement de l'apprentissage. En reliant les hommes par le biais de réseaux on les rend plus solidaires et constructifs. On déploie de nouveaux métiers, de nouveaux modes de travail. Ce réseau se révèle un véritable canal de



diffusion et de circulation des informations et des connaissances, offrant de multiples opportunités d'apprentissage.

La collaboration et le partage de connaissances facilitent l'apprentissage collectif. Il faut trouver le moyen d'amener une communauté à mutualiser ses connaissances et à collaborer pour produire de nouveaux savoirs. Le processus collaboratif devient plus important que le résultat. Mais il n'est viable et efficace que si l'information sur le projet est accessible à tous et si une transparence est assurée. De l'utilisation de ces réseaux émergent des collectifs qui s'organisent autour de thèmes de réflexion et de travail. Ces collectifs partagent à la fois des données, des informations, des savoirs, des connaissances, qui deviennent un patrimoine. Les membres échangent, s'informent et font circuler des événements qui contribuent à développer des savoirs et des connaissances nouvelles pour l'entreprise.

Cette explication est révélatrice de l'importance du réseau pour l'entreprise et pour l'intelligence économique. Mais il l'est aussi à l'échelle du partage de document. Pour amener les gens à collaborer, il faut les réunir autour de sujets et/ou d'intérêt commun. Or, la création du système de partage de documents pour le marketing rassemble des interlocuteurs aux fonctions communes et partageant un même objectif. La volonté d'apprendre et de partager s'est fait sentir par l'intermédiaire de l'enquête. Les conditions principales sont réunies pour un bon fonctionnement de ce réseau d'une vingtaine de personnes. C'est par leurs différences d'expériences personnelles, leurs capacités d'analyse propre que peut se développer au fil du temps une cellule de veille.

Le réseau apparaît ainsi à la fois comme un nouveau mode de fonctionnement et d'action et une ressource à part entière des entreprises.

### ***3.2.2 La place de l'humain***

Pour cultiver l'esprit collaboratif, il faut d'abord s'ouvrir aux idées nouvelles et maintenir sa détermination à développer la pratique de la communauté. Ce sont les gens qui comptent, plus que la technologie. Il est nécessaire de connaître son public et l'héritage managérial de l'entreprise. Bien que depuis quelques années la tendance s'inverse, la promotion de l'individu sur le collectif est encore bien ancrée. Ainsi pour amener les gens à

collaborer, il faut les rassembler autour de projets, de sujets, d'intérêts communs. Ces intérêts ne sont pas forcément financiers, immédiats ou concrets ; ils peuvent être aussi de nature plus subjective : par l'estime, la reconnaissance ou bien le plaisir par exemple. Peu de personnes sont prêtes à agir spontanément dans l'intérêt collectif, lorsque celui-ci ne sert pas leurs propres intérêts. Il faut donc faire en sorte que l'individuel aille dans le sens du collectif. Il s'agit de façonner un environnement favorable à la mutualisation des efforts. Chacun sera poussé non par contrainte ou par altruisme mais parce que, par exemple, l'environnement fait que son intérêt propre rejoint l'intérêt du groupe. La motivation joue un rôle essentiel dans l'aide au passage à l'acte de participation. Il est indispensable alors de faciliter les contreparties comme le savoir-faire, le plaisir ou la reconnaissance par des pairs.

Une des façons les plus efficaces de faire coopérer des personnes est de créer un esprit de communauté. Cela implique un sentiment d'appartenance et une confiance réciproque entre les membres. Plus les personnes ont eu des expériences positives de coopération en voyant autour d'elles d'autres personnes commençant à coopérer, plus il est facile de mettre en place une communauté.

Il faut distinguer vouloir coopérer, savoir coopérer et pouvoir coopérer. Vouloir coopérer c'est être motivé pour entrer en relation avec l'autre et partager avec lui une partie de son pouvoir et de son savoir. C'est le cas parmi les directeurs marketing des différentes enseignes concernant ce projet de partage de documents. Savoir coopérer, c'est comprendre la psychologie de l'autre et maîtriser les compétences relationnelles qui permettent de construire une relation humaine de qualité. Pouvoir coopérer, c'est évoluer dans un environnement qui favorise la coopération entre personnes et entre entités, c'est-à-dire une organisation transversale (non hiérarchique) qui laisse une grande place à la liberté d'expression et à la participation. « Veille Marketing » offre cette possibilité de coopération malgré le fait que les ressources à partager doivent être des documents externes. Cependant, Nuxeo offre cette fonction de coopération au sein d'un même document dans le cas d'une évolution des pratiques futures. Comme indiqué précédemment, la plateforme sera accessible à tous les directeurs marketing et chargés d'études de manière équitable et sans hiérarchie ni validation des sources proposées. Cependant, les contributeurs auront la

possibilité d'ajouter des commentaires aux documents, ce qui garantit la participation et la liberté d'expression.

L'ensemble des initiatives prises par l'équipe projet doit être porté par celle-ci mais surtout accepté par les acteurs. Ceux-ci doivent être convaincus de l'intérêt d'une telle démarche. L'homme peut se révéler double. Il peut donner l'illusion d'un partage de connaissances en contribuant à la base, tout en gardant pour lui les informations les plus importantes, afin de ne pas perdre le pouvoir. La capacité à partager, acquérir et créer des connaissances est intimement liée à la qualité des interactions et en amont aux modes de raisonnement des collaborateurs.

Tout au long de ce travail l'humain s'est révélé une composante non négligeable de ce projet. Celui-ci intervient dans toutes les phases de la mise en place d'un projet. Il doit être considéré au même titre que l'outil choisi. Au sein d'un projet de gestion des connaissances, l'humain est au cœur de la problématique puisqu'il en est l'acteur principal.

### ***3.2.3 L'intelligence collective : vers une organisation apprenante***

L'intelligence collective est l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail à taille humaine issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation de travail présente ou à venir.

Les compétences collectives sont la mobilisation des compétences individuelles afin de créer des synergies concourant à la poursuite d'un objectif commun. Cette intelligence collective peut être développée par les TIC (Technologie de l'Information et de la Communication) qui favorisent le développement des compétences collectives dans la mesure où elles mettent en relation, en temps réel, le savoir des individus et leurs savoir-faire. Il y aurait donc création de compétences collectives lors de l'utilisation commune d'informations détenues par différents individus. Cette démarche vise à susciter des actions communautaires par le biais de réflexion individuelles et en équipe.

La compétence collective par ses interactions qu'elle implique renvoie à la notion de coopération, à la nécessité d'une connexion des compétences et à un engagement mutuel.

« L'intelligence collective est fondée en premier lieu sur un principe fort : chacun sait

quelque chose, [...] mais si chacun sait quelque chose, nul ne sait tout ».<sup>9</sup> P. Lévy soulève la nécessité du partage des savoirs entre les individus et le fait qu'en collaborant, l'homme multiplie ses capacités d'apprentissage. L'intelligence collective désigne la capacité des collectivités humaines à coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. Elle est fondatrice des organisations sociales lorsque les individus rassemblés pour échanger et collaborer, trouvent un avantage tant individuel que collectif supérieur à ce qui aurait été obtenu si chacun était resté isolé. Jean-Louis Hermine trace les contours de ce modèle dans son ouvrage « la gestion des connaissances ». Les traits distincts de l'organisation apprenante seraient pour lui, « la capacité à générer l'explicitation des connaissances tacites, à définir et modifier un modèle de connaissances clés, à construire un schéma d'orientation, à piloter des communautés de savoirs, à mettre en œuvre des techniques « support ».<sup>10</sup> »

Collaboration et réseaux sont deux notions liées et dépendantes l'une de l'autre. Elles concourent ensemble à l'établissement d'une organisation apprenante au sein de l'entreprise. Que ce soit la société dans sa globalité ou une cellule test au sein de son organisation, le rassemblement des connaissances et leur exploitation mènent à la création de nouvelles formes de savoirs. Il est difficile d'identifier les connaissances disponibles ou utiles puisque certaines informations non-utilisées par un collaborateur ne sont pas pour autant inutiles à d'autres personnes. Le fait que ce savoir soit plus ou moins utilisé n'a pas pour effet d'en diminuer la quantité ou la qualité. Il est seulement révélateur d'une mauvaise formulation des informations ou de la non prise en considération du public visé. La révision d'un tel document peut conduire à la création de connaissances nouvelles, sous-jacentes au document initial mais non explicites. A l'inverse, son non-utilisation peut entraîner la disparition de données importantes.

Ce qui crée de la valeur, ce n'est pas l'information en elle-même, mais la qualité de l'interaction des personnes autour de l'information. Cette valeur construite par les collaborateurs sera supérieure à la simple somme des talents de chacun. Là se trouve la valeur ajoutée du Knowledge Management et du travail collaboratif. Au sein d'une entreprise, le défi des managers et des dirigeants est d'être capable de mixer la connaissance

---

<sup>9</sup> LEVY, Pierre. Pour l'intelligence collective. Le monde diplomatique. Octobre 1995.p.25.

<sup>10</sup> HERMINE, J-L. La gestion des connaissances. Hermes-Lavoisier, Paris,2003.

brute avec l'humain pour créer des réseaux. L'enjeu pour les organisations est donc aujourd'hui de savoir (compétences), de vouloir (vision, culture) et de pouvoir (organisation, fonctionnement) mobiliser l'intelligence collective et les connaissances. Selon Jean-Pierre DETRIE :

« Une structure apprenante présente plusieurs caractéristiques dont un fonctionnement en équipes transversales autour de projets, peu de niveau hiérarchique, un nombre limité de procédures formalisées, un décloisonnement des entités avec des salariés organisés en réseau, l'existence de communauté de pratiques. »<sup>11</sup>

Lorsque l'on observe les pratiques et les comportements d'une entreprise apprenante, on perçoit l'existence d'une motivation qui fait apprendre et progresser les collaborateurs. La propension au partage est accentuée tout comme la volonté de faire des choix informés à partir de connaissances validées. Les collaborateurs développent un regard critique sur leur travail ou sur ce qui est proposé et ce droit à l'erreur est à l'origine d'une réflexion sur des sujets plus problématiques, ainsi que sur l'acquisition ou le développement de connaissances nouvelles.

### **3.3 Gestion des connaissances et intelligence économique : moteurs d'innovation ?**

Nombreuses sont les entreprises de la taille de GROUPE ADEO qui ont créé un service de veille et d'intelligence économique. Fruit d'une réflexion et d'un nouveau chemin de pensée, ils se révèlent de véritables atouts pour le développement des entreprises.

#### **3.3.1 Veille et intelligence économique**

Dans le monde de l'entreprise, chacun se doit d'être constamment dans une position d'anticipation, toujours à l'affut en termes de prévision afin d'être encore plus réactif voire proactif. La recherche d'informations sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise et de

---

<sup>11</sup> DETRIE, Jean-Pierre. *Strategor : politique générale de l'entreprise*.2005.

son ouverture sur l'extérieur doit être organisée et structurée afin de prendre les meilleures décisions et réduire les risques.

La veille stratégique se définit selon la norme AFNOR comme :<sup>12</sup>

« L'observation et la surveillance en vue de détecter, d'analyser et de suivre tous les signaux susceptibles de conforter, d'infléchir ou de remettre en cause sa stratégie ou les décisions prises sans omettre la protection du capital connaissance (protection du patrimoine). »

Cette définition indique clairement que la veille se fait de manière systématique, ce qui implique la mise en place d'un dispositif organisé et structuré pour permettre cette surveillance de l'environnement. Dégager les indicateurs permet d'anticiper l'évolution de l'environnement, de révéler les menaces et de saisir les opportunités.

Une cellule de veille va rechercher les informations, repérer les « signaux faibles » en relation avec les orientations stratégiques définies au préalable, traiter, analyser et mettre en forme l'information de manière à la rendre utilisable.

La veille est une activité que l'on peut appliquer à des domaines divers selon l'orientation recherchée. Le terme veille est générique et peut donc recevoir tous les attributs possibles. Suivant ses objectifs, une entreprise décidera de faire une veille sur ses fournisseurs, ses clients, un produit ou un ensemble de cibles. Le type de veille est souvent défini par le type d'information à surveiller, la fréquence de la veille et le type de décision à prendre suite à cette veille. La méthodologie reste la même d'un type à l'autre.

La veille se veut une démarche organisée et efficace, un travail collectif et collaboratif à l'aide de moyens mutualisés et d'outils d'aide à la décision pour une vision à long terme. Son objectif principal est de réduire les incertitudes, accroître les opportunités et développer le patrimoine de l'entreprise, mais aussi parer à des menaces contre son patrimoine actuel. La veille fait partie intégrante du processus d'intelligence économique (I.E). Elle lui est indispensable mais ne peut le résumer. Elle se présente comme son aspect technique mais l'IE est avant tout une démarche humaine.

Le Commissariat Général au Plan définit l'intelligence économique de la façon suivante :<sup>13</sup>

« 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 qualité, de délais et de coût. »

De manière plus générale, l'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. L'intelligence économique n'a rien à voir avec l'espionnage, elle s'inscrit dans une légalité totale ce qui est une de ses forces. Cela en fait une arme redoutable et redoutée en matière de connaissances dans l'arsenal des savoirs. Bien qu'elle s'interdit d'obtenir des informations contre la volonté d'autrui en usant de moyen immoraux, cela ne l'empêche pas d'être organisée, curieuse, d'écouter, d'observer, de recueillir et de mémoriser des données anciennes ou récentes. Elle s'intéresse à tous les membres de l'entreprise et offre à chacun, selon ses compétences, ses savoirs et ses possibilités, une prise de participation à une démarche d'intelligence collective.

Concrètement pour GROUPE ADEO, l'intelligence économique apporterait un gain de temps notable puisque la recherche brute d'informations serait centralisée et peut-être semi-automatisée à l'aide d'un logiciel. De plus, les sources mutualisées évitent des recherches identiques et les acteurs souhaitant être informés, reçoivent les informations directement sans perdre de temps. Ces données mieux filtrées et triées peuvent être analysées et commentées par des avis d'experts et chacun peut enrichir personnellement une information ou la compléter. La réactivité n'en est que meilleure de par la détection des signaux faibles et l'amélioration de la circulation de l'information. Tout cela concourt à l'amélioration de la qualité de l'information, engendre la collaboration et développe la culture d'entreprise.

Pour l'essentiel, l'intelligence économique est un cycle d'information dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée. Le

---

<sup>12</sup> AFNOR. Norme XP 50-053

<sup>13</sup> MARTRE, Henri. Intelligence économique et stratégie des entreprises. Février 1994.

traitement et l'amélioration des réseaux doivent déboucher sur la création de connaissances nouvelles. L'intelligence économique doit être envisagée comme un processus à long terme entretenu et renouvelé en permanence. Mode de pensée et d'action, l'intelligence économique relève plus d'une vision globale que de la création d'un nouveau service.

### **3.3.2 De nouveaux chemins de pensée**

Ce travail laisse une place de choix à l'humain. Il est au cœur des organisations et des projets. Les changements ne surviennent que si l'homme est prêt à changer ses habitudes de travail, de perception, s'il est ouvert à la nouveauté et s'il est prêt à prendre des risques. Or, dans les sociétés actuelles, la conduite de changements est une des choses les plus difficiles à mettre en œuvre, surtout quand elle ne s'opère pas à la tête de l'entreprise et qu'elle n'est l'apanage que d'une petite communauté. Convaincre ses dirigeants en montrant les avantages, en présentant des évolutions concrètes et le retour sur investissement de tels changements n'est pas toujours chose facile. D'autant plus que le retour sur investissement de la veille, de l'intelligence économique ou encore du Knowledge Management ne se chiffre pas. Ce sont des approches sur le long terme, plus ou moins longues à mettre en place en fonction de l'implication des directions et des différents acteurs. Ces approches sont dépendantes de la culture de l'entreprise et des individus la composant. L'intelligence économique n'est pas une technologie mais une approche, un chemin de pensée. Il ne suffit pas de disposer d'outils spécifiques (mais indispensables) mais il faut à chaque instant saisir toutes les occasions pour avancer dans le chemin de la connaissance. Cette démarche d'I.E n'est pas réservée au seul dirigeant de l'entreprise mais doit être partagée par tous les acteurs du groupe. La sensibilisation à l'I.E est indispensable et doit s'adresser à tous.

De manière générale, on peut dire que l'information recherchée est présente dans l'entreprise mais on ne sait pas où la trouver. La « perte » de ces données provoque un gain de temps non négligeable à la société. Une entreprise de la taille de GROUPE ADEO ne peut ignorer ce que détiennent les autres services. L'information doit circuler. Le problème réside souvent dans le fait que les entreprises françaises n'utilisent pas ou de manière incomplète les informations dont elles disposent, faute de confiance en elle et de transparence interne.



Les organisations, le plus souvent pyramidales sont mal adaptées à l'ère de l'information. Comme expliqué précédemment, partager n'est pas naturel et beaucoup de freins au partage existent et sont trop souvent ignorés. Du collaborateur qui ne souhaite pas que ses collègues voient ses lacunes, à celui qui ne souhaite pas être dépossédé de son savoir, l'enjeu est de traiter ces obstacles pour éviter que le projet soit un échec. La hiérarchie peut également être réticente à l'idée de voir ses collaborateurs travailler directement avec leurs homologues sans passer par elle. L'aspect culturel est donc déterminant et il s'agit d'encourager les pratiques de networking en proposant des outils simples et si possible ludiques.

De nombreux efforts sont encore à fournir pour faire évoluer les mentalités et les cultures d'entreprises, tant en amont des projets qu'une fois leur mise en place. Le Knowledge Manager est donc une personnalité clé de cette nouvelle forme d'organisation puisqu'il garde une vue globale du fonctionnement et des freins de celle-ci. Face à la masse d'information engendrée aujourd'hui et au contexte économique toujours mouvant, il est primordial pour les entreprises de s'adapter aux besoins de ses employés et d'exploiter leurs connaissances internes. Si la route est longue et sinueuse, l'ignorance de ces approches ne conduira qu'à l'élargissement du fossé qui finira par séparer les entreprises de ces organisations futures. Une société dont le fonctionnement actuel répond à ses attentes et ne ressent pas le besoin de changer prend un risque pour l'avenir. De plus, le monde anglophone est plus prompt aux changements que les pays latins. Dans un contexte d'intelligence économique, la France qui déjà peine à rattraper son retard sur les modes de fonctionnement et sur la compétitivité de ses entreprises, continuera à creuser l'écart.

### ***3.3.3 Intelligence collective et intelligence économique moteurs de l'innovation ?***

Un des grands principes de l'intelligence est le partage de l'information pour l'enrichir. C'est un préalable à toute démarche complémentaire. Toutes les notions qui traversent ce travail sont imbriquées les unes dans les autres dans une optique d'optimisation de l'entreprise et d'innovation. L'intelligence collective sert à alimenter le Knowledge Management puisque l'activité principale de la réflexion est de produire des idées et de

transformer des informations. Le Knowledge Management lui-même sert à alimenter l'intelligence collective puisque la réflexion s'appuie sur ce qui a déjà été capitalisé dans l'organisation. Mais au-delà de cet enrichissement mutuel et de cette complémentarité, le fondement même de la création et du partage d'une information est lié à des interactions humaines. On apprend par l'autre et on partage avec l'autre. Ce sont donc les coopérations intellectuelles qui vont être le support et le moteur des démarches de gestion des connaissances. L'intelligence collective et le Knowledge Management sont indissociables puisqu'ils constituent deux des trois piliers d'une organisation apprenante, le troisième étant les technologies de l'information et de la communication.

L'innovation peut se faire à différents niveaux. On parle d'innovation incrémentale pour définir l'innovation qui consiste à partir de l'existant (pratique, méthode, etc.) et à l'améliorer. En créant des petites communautés d'échanges et en favorisant le climat de confiance, ces espaces se révèlent privilégiés pour ce type d'innovation. A leur échelle, elles encouragent l'échange et favorisent le déploiement de nouvelles méthodologies et perspectives de travail.

Cependant, l'innovation incrémentale n'est pas suffisante pour la compétitivité, voire la survie d'une entreprise. Afin qu'elles soient performantes sur le marché et qu'elles s'adaptent rapidement aux opportunités et aux challenges qui se présentent à elles, les entreprises doivent favoriser l'innovation radicale. L'innovation radicale se traduit comme une innovation de rupture, une innovation non linéaire, mais qui influence de manière fondamentale les pratiques sociales et professionnelles. Elle est associée à une prise de risques. Selon Martin Roulleaux-Dugage, ce type d'innovation naît « de l'ouverture aux influences extérieures », « de la capacité d'ouverture aux idées nouvelles »<sup>14</sup>. L'auteur affirme que cette capacité d'ouverture s'illustre notamment dans la pratique du benchmarking et par les liens de partenariat établis avec d'autres entreprises. En participant à plusieurs réseaux externes et internes, les membres apportent leur réflexion et des perspectives nouvelles dont l'entreprise a besoin. En favorisant les réseaux et la collaboration, on crée des dynamiques et favorise la prise d'initiative. A son échelle, le projet de la direction marketing d'Adeo est le premier pas vers l'élaboration des échanges, la création de nouveaux savoirs et l'innovation

future. En effet, il se positionne comme sa base en mutualisant les informations, en les rendant disponibles à tous mais surtout en favorisant la collaboration. Grâce à cette base d'informations fiables, les acteurs vont être à même d'ajuster leur stratégie et leur prise de décision. Adeo est riche de cultures et de visions diverses et la collaboration de ses acteurs peut offrir des perspectives uniques et des idées radicalement nouvelles. En fournissant une information de qualité et des savoirs pertinents et en encourageant la réflexion et la collaboration entre les membres, ces structures favorisent une innovation indispensable à la survie de l'entreprise sur le marché.

Au-delà de l'amélioration de l'existant et de la redéfinition des savoirs, la création de ces petites communautés permet à l'entreprise une innovation radicale par la culture du partage et l'ouverture aux idées, favorisée par la création de réseaux et l'habitude du travail en collaboration. En jouant sur la mise en place d'un climat de confiance et de collaboration, sur l'engagement des membres dans l'entreprise, sur leur mise en relation, sur la mise en perspective des idées et sur la création de nouveaux savoirs, on favorise cette ouverture et encourage ainsi « la prise de risque », que ce soit sur les produits, sur l'organisation ou sur les comportements et les mentalités. En favorisant cette innovation radicale tout en permettant le développement et l'amélioration de l'existant, les communautés servent la compétitivité de l'entreprise.

L'organisation de la base d'informations doit être claire et prendre en compte les futurs utilisateurs. L'humain occupe une place prépondérante non seulement dans la création des savoirs et leur exploitation mais également dans leur diffusion. L'intelligence économique d'une entreprise rassemblera, coordonnera et optimisera à son profit les différentes intelligences individuelles et collectives. Il peut donc y avoir une intelligence collective sans application économique mais il ne peut y avoir une intelligence économique sans intelligence collective.

---

<sup>14</sup> Martin Roulleaux Dugage, « Le prix de la confiance ».

## Conclusion

---

GROUPE ADEO est une société d'envergure internationale dont la valeur principale tient dans l'autonomie des entreprises qui la composent. Face à cette structure particulière, l'organisation des connaissances se révèle complexe. Le groupe garantit des valeurs de la société véhicule à ses entreprises des aspects méthodologiques lors de synergies et par l'intermédiaire des directeurs métiers. Face à son importance croissante et à la difficulté de rassembler ses savoirs et savoir-faire, le groupe s'est lancé dans la création d'un nouvel intranet répondant à cette problématique. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet « Veille Marketing ». Tout comme la gestion des connaissances, la veille n'apparaît pas au sein du groupe ou de ses entreprises. Elle est perçue par les dirigeants comme quelque chose de secondaire, et sa mise en place serait complexe en raison de sa valeur d'autonomie. La gestion des connaissances s'impose de plus en plus dans la société de consommation dans laquelle nous évoluons. La connaissance elle-même est devenue une marchandise que l'on vend et que l'on capitalise. Mais pour que celle-ci apporte de la valeur ajoutée à la société, elle doit être organisée, gérée, contrôlée. Le Knowledge Management offre la possibilité aux entreprises de capitaliser leurs connaissances internes mais aussi de créer des réseaux, des communautés travaillant ensemble à la création de savoirs nouveaux. Ces communautés peuvent à leur tour se révéler de véritables puits d'informations et permettent non seulement une meilleure exploitation des données mais offrent également aux collaborateurs qui en font partie un moyen d'expression et de prise de risque.

Toutes ces notions apparaissent comme imbriquées les unes dans les autres : en mettant en place la gestion des connaissances, on encourage la collaboration, on développe l'intelligence collective qui permettra à l'entreprise, à l'aide de l'intelligence économique, d'innover et d'évoluer pour survivre. Le projet de gestion des documents « Veille Marketing » s'inscrit dans ces objectifs. Par ce moyen, il est question de susciter l'intérêt des personnes concernées, de les faire collaborer mais également de faire progresser l'idée de la nécessaire mise en place d'un système de veille à destination de la direction, qu'il soit interne au service ou qu'il devienne une entité à part. De nombreux obstacles jalonnent encore ce

projet, et l'absence d'un animateur pourrait fragiliser son développement mais il s'agit de faire progresser la culture d'entreprise et les chemins de pensée. Un groupe de l'envergure de GROUPE ADEO ne peut se permettre, au vu du contexte économique actuel, de se passer d'intelligence économique. Ce projet n'est que la première pierre du chantier qui mènera vers la création de nouveaux savoirs à visées décisionnelles. Il faut laisser les choses s'auto-organiser, obtenir le soutien de la hiérarchie et donner les moyens au personnel de participer puis de collaborer. Le groupe doit s'adapter à cette économie mouvante et être assez souple pour suivre les tendances. De nombreux efforts sont encore à fournir pour faire évoluer les mentalités et les cultures d'entreprises, tant en amont des projets qu'une fois leur mise en place.

Dans l'ouvrage « La France dans l'économie du savoir » le Commissariat Général au Plan explique que l'avantage compétitif d'une entreprise repose sur les compétences de ses ressources humaines et la capacité à se doter d'une organisation apprenante. Il a pour principal ressort la dynamique du savoir et des compétences, et il suppose le partage de la connaissance.

Le monde de l'entreprise est aujourd'hui face à la nécessité de capitaliser les connaissances, de les repérer, les réserver, les valoriser au service de son développement, d'où l'utilité et l'importance du Knowledge Management. Pour mener à bien ces démarches, l'entreprise doit prendre en compte sa culture, son organisation interne mais surtout son personnel. Il joue un rôle clé dans ce processus puisque c'est de son bon vouloir que dépend la réussite d'un tel projet. L'entreprise doit donc tout mettre en œuvre pour le sensibiliser, l'encourager à collaborer et lui montrer les avantages d'un tel système. Les technologies de l'information et de la communication se développent de plus en plus autour de cet objectif et deviennent un support à la production plus collective et plus interactive du savoir. Elles permettent des pratiques innovantes en réseau. C'est une facette formelle, procédurale de l'économie des savoirs, une autre relève de l'animation et de la motivation des communautés professionnelles.

L'intelligence économique est un levier désormais incontournable des stratégies de l'entreprise, un instrument de management au service des décideurs, un mode de pensée, de réflexion collective, un outil de savoir, de défense et de recherche des menaces comme des

opportunités qui pèsent sur l'entreprise. Travail d'équipe par excellence, fruit d'une « culture » d'intelligences humaines, l'intelligence économique sait que la valeur d'une information dépend d'abord de sa validation puis de l'analyse, du nombre et de la qualité des lecteurs qui y auront accès. Capable de mobiliser des approches différentes, l'intelligence économique enrichie par l'intelligence collective doit être aussi l'expression d'une volonté affirmée et soutenue des décideurs.

On a abordé brièvement au cours de cette démarche le retour sur investissement de ces communautés de partage. Cette question mériterait une attention toute particulière car elle peut se révéler être un obstacle à la mise en place d'un tel projet. Le retour sur investissement d'une plateforme de partage de documents ne se mesure pas avec des chiffres. Il n'est pas non plus immédiat mais se calcule dans la durée. Il est donc primordial d'accorder du temps à la mise en œuvre de ces projets afin de prendre conscience de la valeur ajoutée et de l'innovation qui en ressort.

## Bibliographie

---

Selon la norme NF Z 44-005.

### **La gestion des connaissances :**

➤ AUTHIER, Michel, LEVY, Pierre. *Les arbres de connaissances*. Nouvelle édition. Préface de Michel Serres. Paris : La Découverte, 1996. ISBN 2-7071-2605-5

➤ BOURDON, Isabelle. *Le management des connaissances : un enjeu majeur*. In *Economie et Management*. Juin 2005, n°116. En ligne. [Consulté le 12 août 2009].  
<<http://www.cndp.fr/revueecomangement/pdf/116/022028.pdf>>

➤ BOURDON, Isabelle. [Le management des connaissances] *Une pratique encore méconnue : entretien avec Gilles Balmissse et Denis Meignan*. In *Economie et Management*. Janvier 2008, n°126  
<<http://www.cndp.fr/archivage/valid/128784/128784-16035-20522.pdf>>

➤ CORNU, Jean Michel. Le Blog de Jean-Michel Cornu : quelques réflexions dans divers domaines qui m'intéressent, [en ligne] [Consulté le 10 août 2009].  
<<http://www.cornu.eu.org/>>

➤ DETRIE, Jean-Pierre. *Stratégor : politique générale de l'entreprise*. Ed. Dunod : Paris, 2005. 4<sup>ème</sup> éd. ISBN : 2-10-008314-7

➤ ERLLOS, Frédéric. *Une indexation contrôlée, sociale ou négociée ? Indexation et organisation de l'information sur l'intranet d'une grande entreprise*. In *Intelligence collective et organisation des connaissances*. 7<sup>ème</sup> Colloque du chapitre français de l'ISKO, 24 – 26 juin 2009 – Lyon.

➤ ERMINE, Jean-Louis. *Enjeux, démarches et processus de la gestion des connaissances*. 2000. En ligne. [Consulté le 12 août 2009].  
<<http://www.irit.fr/IC2000/ACTES/ErmineIC00.pdf>>

➤ FERRARY, Michel, PESQUEUX. *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Paris : Economica, cop.2006. ISBN 2-7178-5152-6

➤ LESCA, Nicolas. *Management, systèmes d'information et connaissances tacites*. Paris : Hermès Science publication, 2007. ISBN 978-2-7462-1487-3

➤ TARONDEAU, Jean-Claude. *Le management des savoirs*. Paris : Presse Universitaire de France, 1998. « Que sais-je ? ». ISBN 2-1304-9427-7

## Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

- THEVENOT, Dominique. *Le partage des connaissances : une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise*. Paris : SEP, 1998. ISBN 2-7430-0300-6
- THOMAS, Martine. *Les défis de la gestion des connaissances : une étude de cas*. In *Intelligence collective et organisation des connaissances*. 7<sup>ème</sup> Colloque du chapitre français de l'ISKO, 24 – 26 juin 2009 – Lyon.
- TISSEYRE, René-Charles. *Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances*. Paris : Hermès Science Publications, 1999. ISBN 2-7462-0069-4
- TOUMIEUX, Christine, DUPUIS-HEPNER, Nathalie. *Le management des connaissances dans un cabinet d'audit*. In *Economie et Management*. Janvier 2008, n°126. [En ligne]. [Consultée le 16 août 2009]  
<[http://www.cndp.fr/revueecomangement/pdf/126/cab\\_audit.pdf](http://www.cndp.fr/revueecomangement/pdf/126/cab_audit.pdf)>
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, AMHERDT, Charles-Henri. *Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans des entreprises de l'économie du savoir*. In *Carrierologie*, 2004, vol.9, n°3-4. ISSN 0820-5000. [En ligne]. [Consulté le 2 août 2009].  
<[http://www.carrierologie.uqam.ca/volume09\\_3-4/16\\_tremblayanherdt/16\\_tremblayanherdt.pdf](http://www.carrierologie.uqam.ca/volume09_3-4/16_tremblayanherdt/16_tremblayanherdt.pdf)>

### **La collaboration :**

- ARCHAMBAULT, Jean-Pierre. *Les T.I.C, la formalisation et le partage des savoirs : vers une économie de la connaissance ?* In HAL. Mars 2004. En ligne. [Consulté le 12 août 2009].  
<<http://edutice.archives-ouvertes.fr/docs/00/28/41/56/HTML/index.html>>
- CORNU, Jean Michel. *La coopération, nouvelles approches*. [En ligne]. Version 1.2, décembre 2004. [Consulté le 10 août 2009].  
<<http://cornu.viabloga.com/texts/cooperation>>
- KAPLAN, Daniel. *Vouloir un web coopératif*. In *Internet Actu.net*. 26 juin 2008. [En ligne]. [Consulté le 6 août 2009].  
<<http://www.internetactu.net/2008/06/27/vouloir-un-web-cooperatif/>>
- PHILIPPE, Lucie. *Les réseaux sociaux et les outils web collaboratifs : le cas FRANTIQ*. In *memsic*. Octobre 2008. [En ligne]. [Consulté le 26 mai 2009].  
<[http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/34/19/40/PDF/memoire\\_plus\\_annexes.pdf](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/34/19/40/PDF/memoire_plus_annexes.pdf)>
- PONCIER, Anthony. *Savoir et travail partagés : le travail collaboratif en entreprise*. In *Demain la veille*. Juillet 2009. [En ligne]. [Consulté le 12 août 2009].  
<<http://www.slideshare.net/poncier/savoir-et-travail-partags-le-travail-collaboratif-en-entreprise>>



### **L'intelligence économique :**

➤ BESSON, Bernard, POSSIN, Jean-Claude. *L'audit d'intelligence économique : mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective*. Paris : Dunod, 2002. 2<sup>ème</sup> éd. ISBN 2-10-006699-4.

➤ BLOCH, Alain. *L'intelligence économique*. Paris : Economica, 1999. ISBN 2-7178-3821-X

➤ LESCA, Humbert. CARON, Marie-Laurence. *Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise*. In *Revue française de gestion*. Sept.-oct. 1995, p.58-68. [En ligne]. [Consulté le 12 août 2009].

<<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/lesca-caron-1995.pdf>>

➤ MARTRE, Henri. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Commissariat Général au plan. In la documentation française. Février 1994. 167p. En ligne. [Consulté le 3 juin 2009].

<<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000410/0000.pdf>>

### **L'intelligence collective :**

➤ BILLOUARD, Delphine. *Emergence d'Intelligence Collective dans un Environnement Numérique de Travail*. In *Intelligence collective et organisation des connaissances*. 7<sup>ème</sup> Colloque du chapitre français de l'ISKO, 24 – 26 juin 2009 – Lyon.

➤ LEVY, Pierre. *Pour l'intelligence collective*. *Le monde diplomatique*. Octobre 1995. [En ligne]. [Consulté le 16 août 2009].

<<http://perso.ensad.fr/~longa/cours/Levy.html>>

➤ SLOUMA, Maher, BOUTIN, Eric, OUMAMA, Bouabdi. *Le rôle d'un Wiki-map dans l'organisation des connaissances et l'intelligence collective au sein des communautés virtuelles de pratiques : Cas du Café des connaissances*. In *Intelligence collective et organisation des connaissances*. 7<sup>ème</sup> Colloque du chapitre français de l'ISKO, 24 – 26 juin 2009 – Lyon.

➤ ZARA, Olivier. *Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration*. Mars 2004, version 7.3. [En ligne]. [Consulté le 3 août 2009]

<<http://www.anetville.com/repository/N11/N1110036711/498629140.pdf>>

### **Les réseaux :**

➤ GENIAUX, Isabelle et MIRA-BONNARDEL, Sylvie. *Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire*. In *Revue française de gestion*. 2003/2, n° 143, p. 129-144. [En ligne]. [Consulté le 23 juin 2009]. ISSN 0338-4551

<[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RFG&ID\\_NUMPUBLIE=RFG\\_143&ID\\_ARTICLE=RFG\\_143\\_0129](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_143&ID_ARTICLE=RFG_143_0129)>

➤ KAROUI ZOUAOUI, Samia. *L'apprentissage collaboratif par les réseaux : un processus de développement des compétences*. 2008. [En ligne]. [Consulté le 12 août 2009].

<[http://www.iae.univ-lille1.fr/congres/reseauiae2008/actes/KAROUI-ZOUAOUI SAMIA et al.pdf](http://www.iae.univ-lille1.fr/congres/reseauiae2008/actes/KAROUI-ZOUAOUI_SAMIA_et_al.pdf)>

➤ OUTILS RESEAUX. (Association). *Outils réseaux : travailler en réseaux usages et outils*. [En ligne]. [Consulté le 3 août 2009]

<<http://outils-reseaux.org/>>

➤ ROULLEAUX-DUGAGE, Martin. *Le prix de la confiance : guide pratique de l'entreprise en réseau*. Septembre 2006, version 1.1, 148p. (N'est plus en ligne actuellement.)

### **Ressources complémentaires:**

➤ BALMISSE, Giles. *Accès à l'information, bien plus qu'une simple question d'outil*. In *Qualitique*, n°179, Juillet/Août 2006, p.28-31.

➤ BlogOKat : documentation, technologie de l'information, Internet, etc. *Taxonomie ou Taxinomie*. Novembre 2005. [En ligne]. [Consulté le 18 août 2009].

<<http://blogokat.canalblog.com/archives/2005/11/07/968967.html>>

➤ FING. (Fondation Internet nouvelle génération). FING : Fondation Internet nouvelle génération. [En ligne]. [Consulté le 10 août 2009].

< <http://www.fing.org/>>

➤ Office québécois de la langue française. *Le grand dictionnaire terminologique*. [En ligne]. [Consulté le 10 août 2009].

<[http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r\\_Motclef/index800\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp)>

FROCHOT, Didier. *Qu'est ce que le droit de copie ?* In *les infostratégies*. Mars 2006. [En Ligne]. [Consulté le 30 juillet 2009]. <<http://www.les-infostrategies.com/article/0603240/qu-est-ce-que-le-droit-de-copie>>

➤ L'Atelier. *Croire en ses outils web augmente leur efficacité*. 6 août 2009. In *L'Atelier BNP Parisbas Group*. [En ligne]. [Consulté le 7 août 2009].

<<http://www.atelier.fr/infrastructures-it/10/06082009/outils-collaboratifs-confiance-management-coaching-38560-.html>>

➤ PIGNEUR, Yves. *Les nouvelles technologies changent l'art du possible dans les entreprises*. In *Université de Lausanne, HEC*. [En ligne]. [Consulté le 20 juillet 2009]

<<http://www.hec.unil.ch/yp/Pub/00-fribourg.pdf>>

➤ RAYMOND, Eric. *La cathédrale et le bazar*. In linux-France. Trad. de BLONDEL Sébastien [En ligne]. [Consulté le 7 Août 2009]

<[http://www.linuxfrance.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar\\_monoblock.html](http://www.linuxfrance.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar_monoblock.html)>

➤ SMILE. *Les CMS open source*. In : Smile : Motoristes Internet : les livres Blancs. [Consulté le 7 Août 2008]. [En ligne].

<<http://www.smile.fr/publications/livres-blancs/cms-open-source>>

## **Annexes**

---

### Table des annexes

**Annexe I** : Enquête auprès des directeurs marketing et chargés d'études des business units.

**Annexe II** : Résultats de l'enquête.

**Annexe III** : Ecran de l'enquête sous Limesurvey.

**Annexe IV** : La plateforme Veille Marketing.

## **Annexe I : Enquête auprès des directeurs marketing et chargés d'études des business units**

### Bienvenue sur l'enquête outil de veille marketing !

Il n'a jamais été aussi facile de chercher de l'information sur Internet, mais trouver la bonne information au bon moment se révèle plus complexe.

La veille permet par l'intermédiaire de méthodes et d'outils, de récolter des informations nouvelles et précises concernant un domaine spécifique. L'objectif est d'exploiter ces informations pour détecter les opportunités, les menaces, faciliter les processus de décision et éviter les erreurs. Chaque secteur fait sa propre veille qu'elle soit stratégique, technologique, sociale, marketing, etc. Evoqué lors de synergies directeurs marketing groupe, la veille a suscité l'intérêt et la direction marketing groupe propose de mettre en place une capitalisation effective des connaissances existantes en interne.

Dans un premier temps, nous souhaitons prendre connaissance de votre activité de veille à savoir, si vous en faites et comment. Puis, il s'agit de partager les thèmes et sujets de veille marketing qui vous paraissent importants. Pour finir, il est question de récolter et de mettre à disposition l'ensemble des documents dont vous disposez.

Nous vous invitons à envoyer les documents veille marketing qui vous semblent pertinents pour que nous puissions établir un premier classement. Ces documents doivent être rédigés en anglais ou en français, peu importe leur genre : Etude de cas/Benchmark interne ou externe (cabinet conseil, agence de communication...); Etude externe ; Etude de marché ; Compte rendus/Debrief interne (compte rendu site habitant) ; liste de sites internet ; notes de journées de formation ; notes de colloques, salons, conférences...

Une fois cette enquête complétée, merci de la retourner à l'adresse mail suivante :

[emmanuelle.soulard@adeoservices.com](mailto:emmanuelle.soulard@adeoservices.com)

Je reste à votre disposition pour tous renseignements complémentaires.  
Merci de votre collaboration.

Emmanuelle Soulard  
Stagiaire veille marketing

La veille et vous :

---

**1- Faites-vous de la veille Internet au sein de votre entreprise ? Surveillez-vous régulièrement des sites, blogs...concernant votre domaine d'activité ?**

- Oui
- Non

**2- Utilisez-vous des outils pour faciliter cette surveillance ?**

- Oui
- Non

**Si oui, lesquels ?** (*plusieurs choix possibles*)

- Alertes Google
- Flux RSS
- Bookmarks (delicious)
- Favoris
- Inscription à des newsletters
- Liste de diffusion
- Autres, précisez :

**3- Quels thèmes de veille marketing vous semblent importants ?** (*A classer selon l'importance*)

- Grandes tendances de consommation
- Multicanal
- Développement Durable
- Principaux concurrents
- Technologie et innovation marketing
- Internet
- Relations client/Best practices
- Méthode Consumer Insight/écoute client/nouvelles méthodes de connaissance client (analyse blog,)
- Habitat du futur/évolution liées à l'habitat
- Etudes bricolage/marché du bricolage
- Nouveaux concepts de distribution
- Merchandising (marketing sensoriel, etc.)
- Autres, précisez :

Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

---

Le système de partage de documents et vous :

---

**4- La création d'une plateforme permettant de regrouper l'ensemble des documents commun au différentes Business Units, vous semble-t-elle utile ?**

- Oui
- Non

**5- En quelle(s) langue(s) souhaiteriez-vous avoir accès à ces documents ?**

- Anglais
- Français
- Autres, précisez :

**6- Accepteriez-vous de partager sur vos recherches à l'ensemble des Business Units par l'intermédiaire de cette plateforme ?**

- Oui
- Non

**7- Seriez-vous prêt à participer à l'enrichissement de cette plateforme ?**

- Oui
- Non

Vos documents :

---

**8- Avez-vous en votre possession des documents veille marketing susceptibles d'être partagés ?**

- Oui
- Non

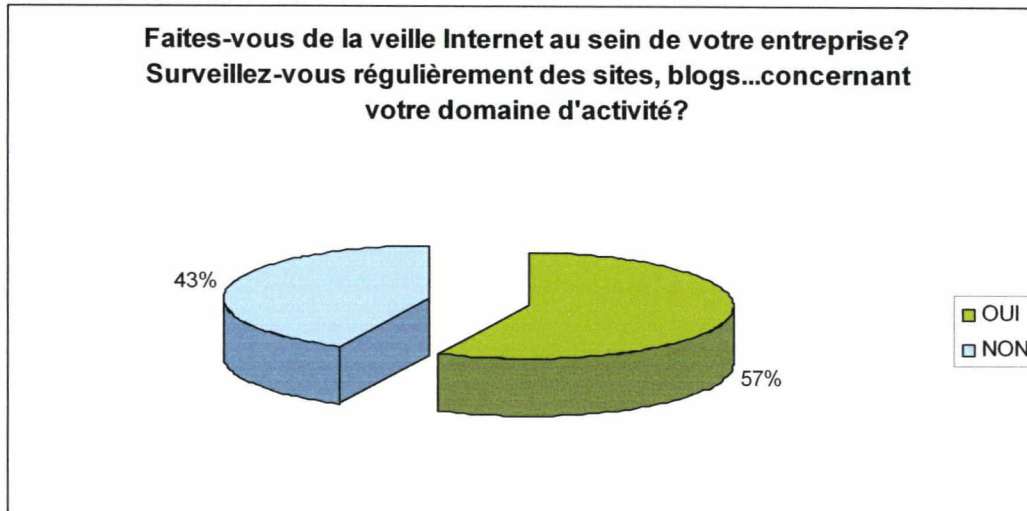
**Si oui, pourriez-vous nous les faire parvenir à l'adresse suivante :**

[emmanuelle.soulard@adeoservices.com](mailto:emmanuelle.soulard@adeoservices.com)

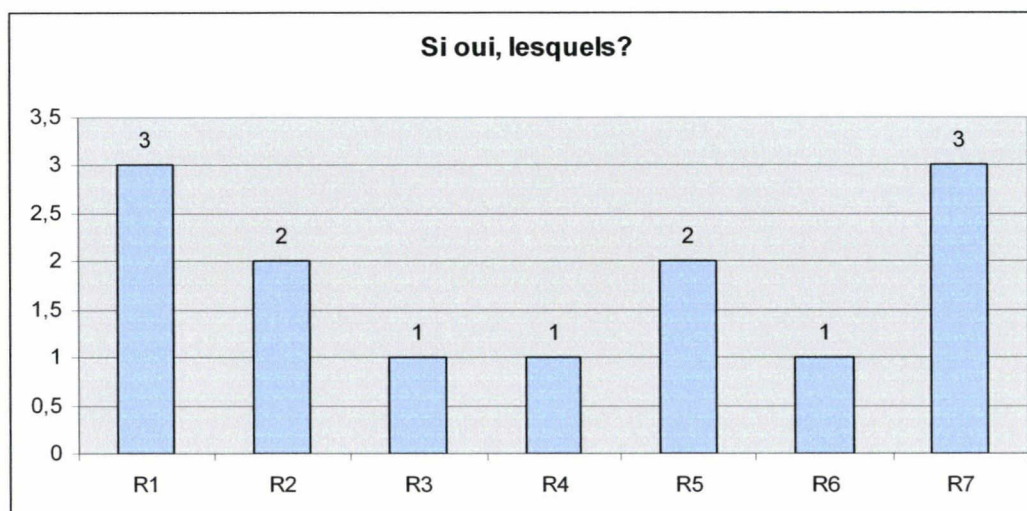
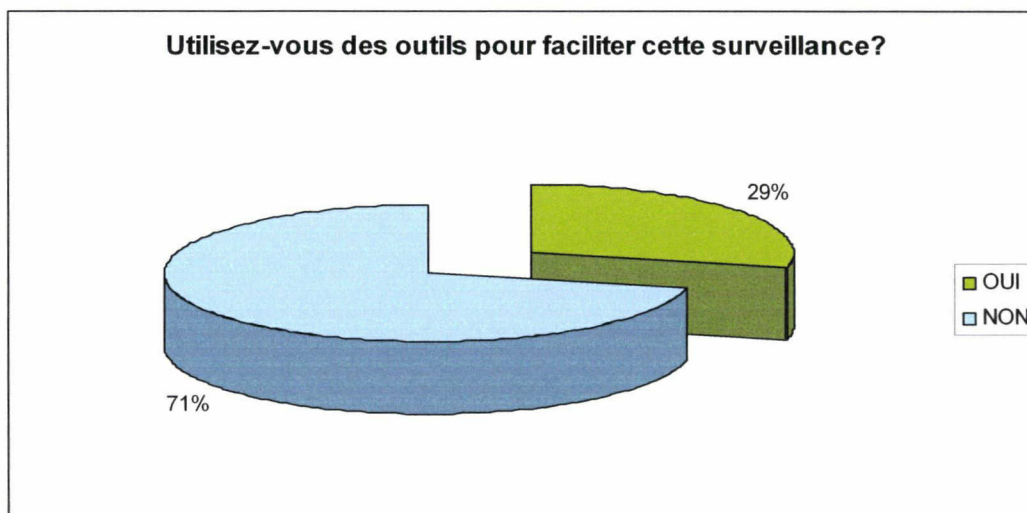
Vos réactions et/ou commentaires :

## Annexe II : Résultats de l'enquête

Q1

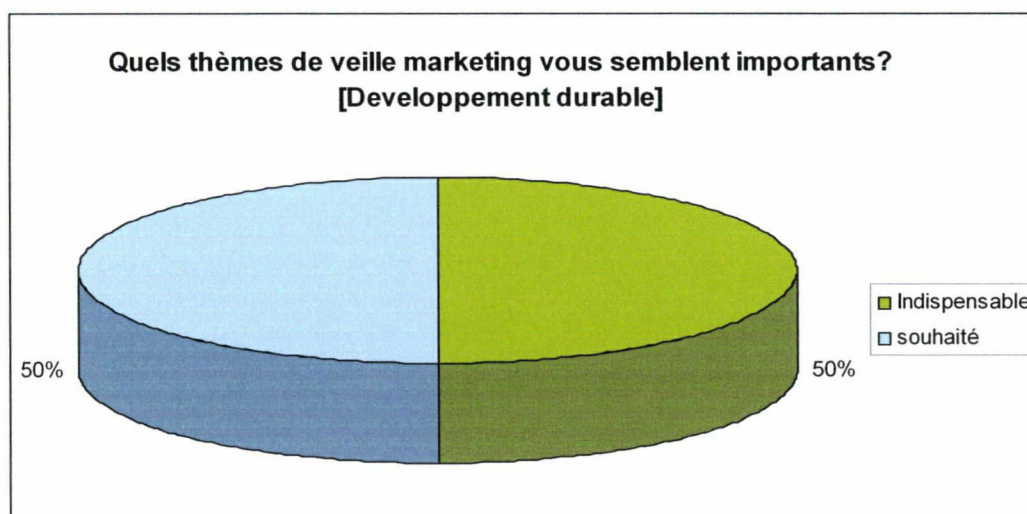
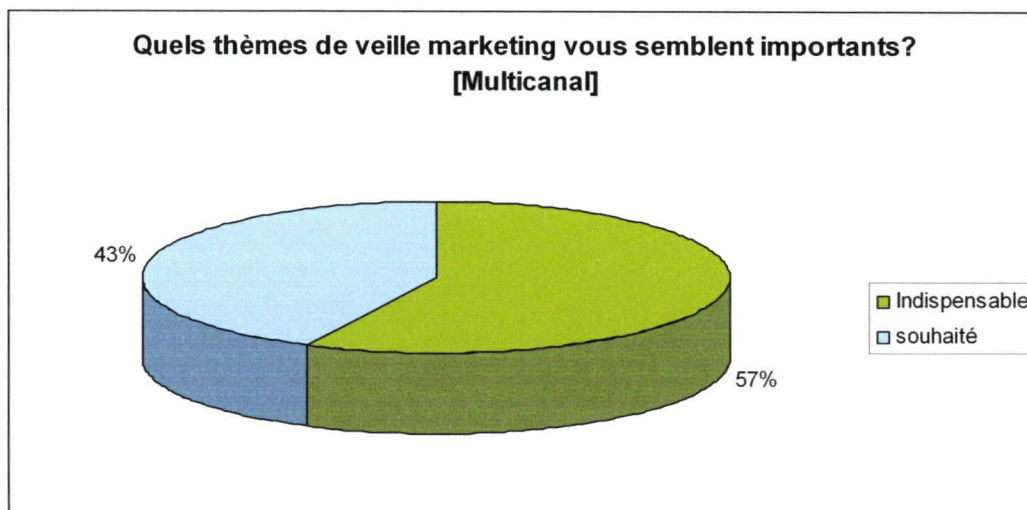
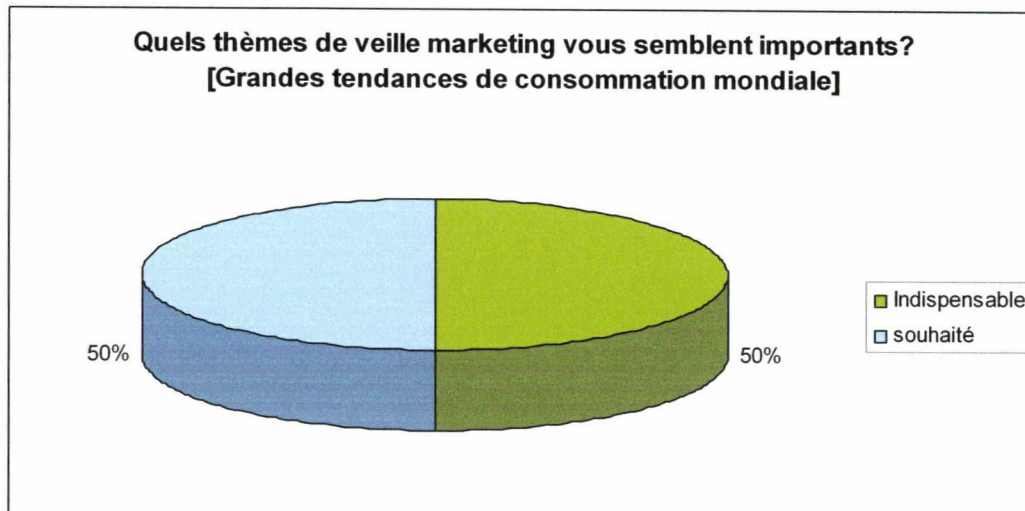


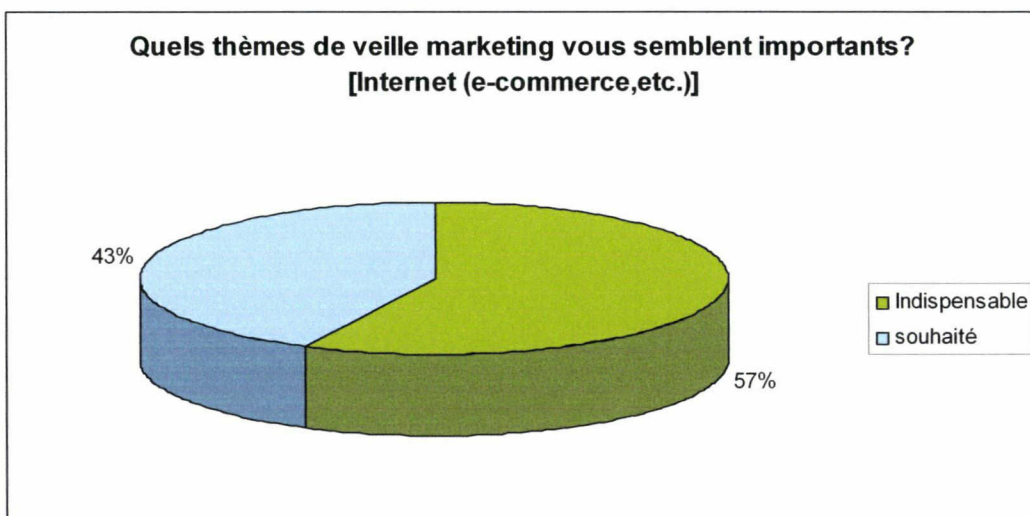
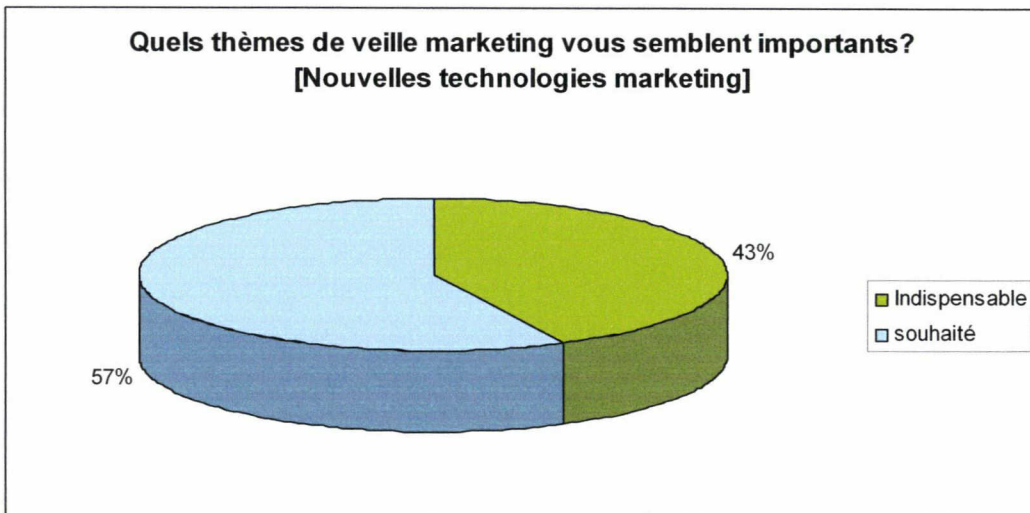
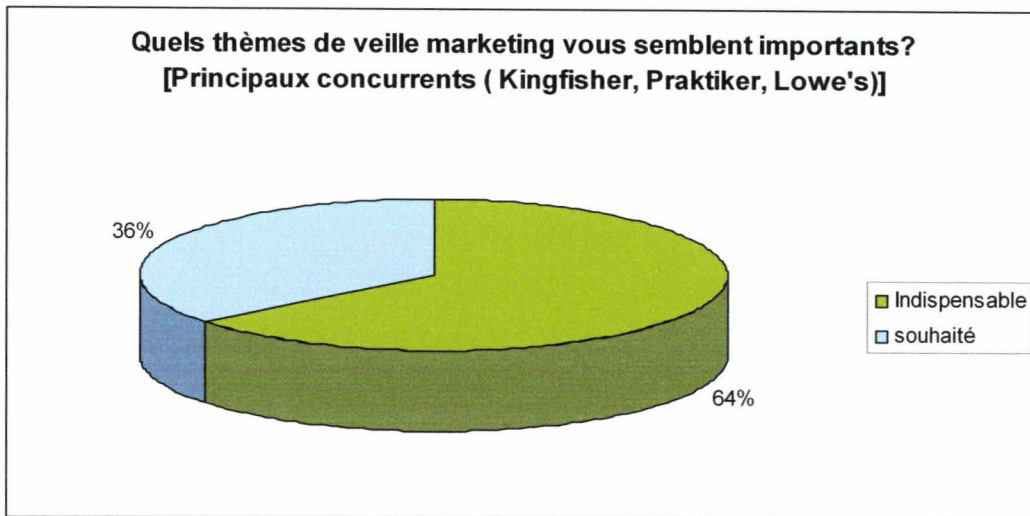
Q2

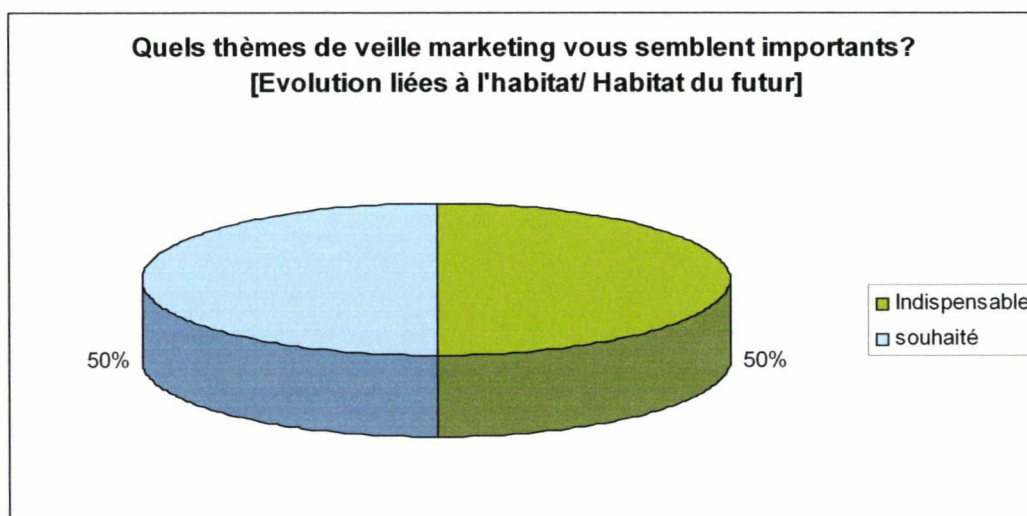
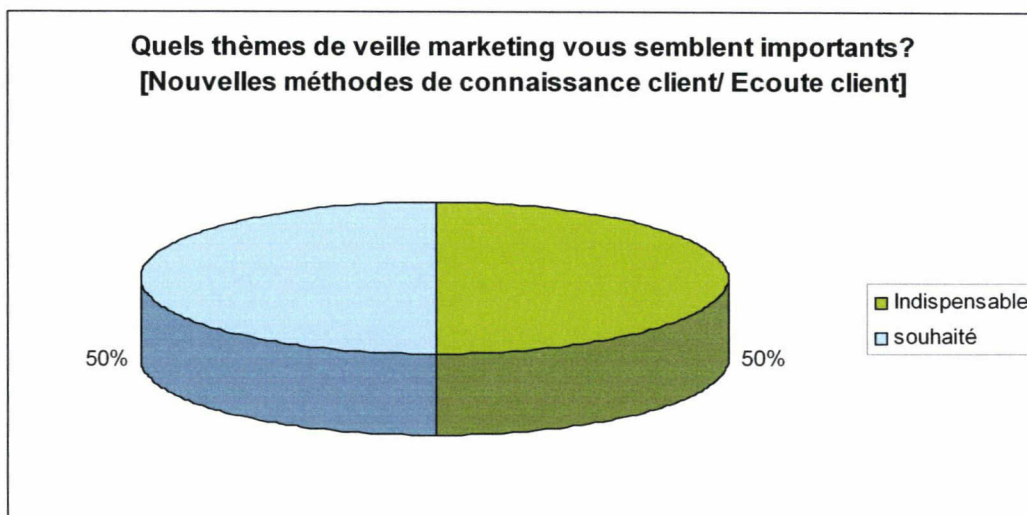
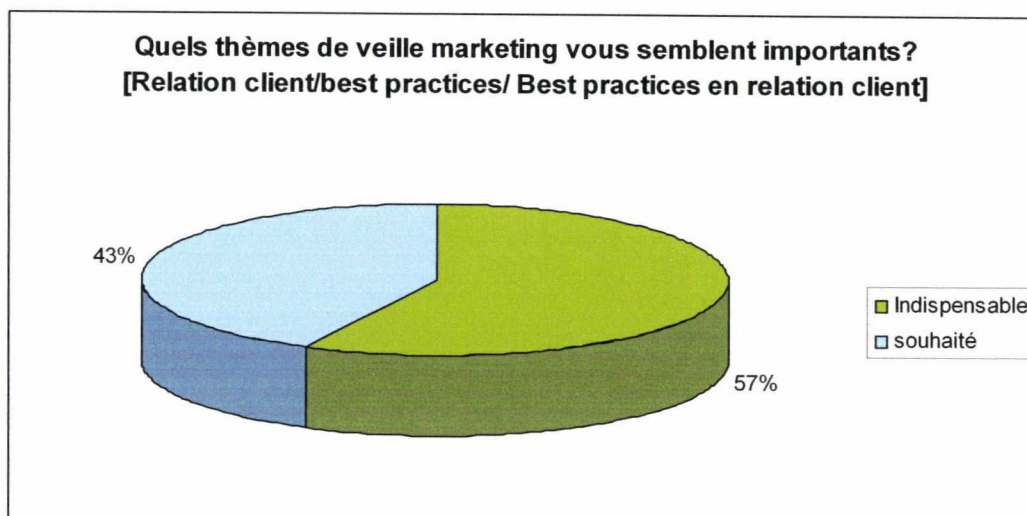


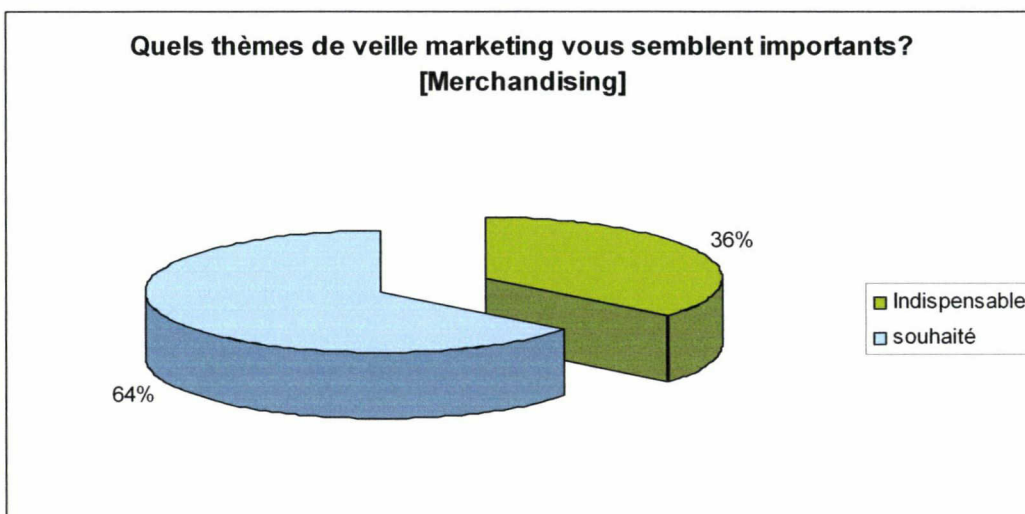
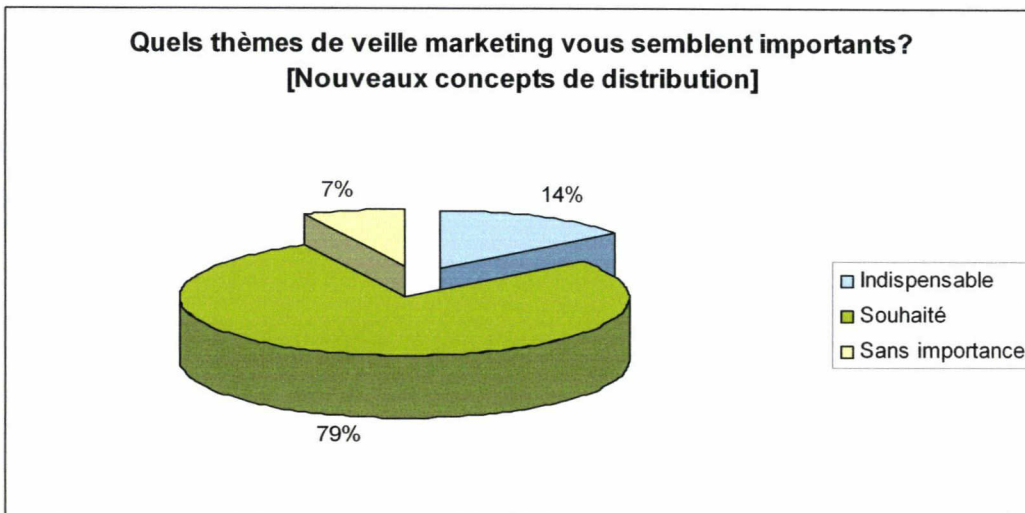
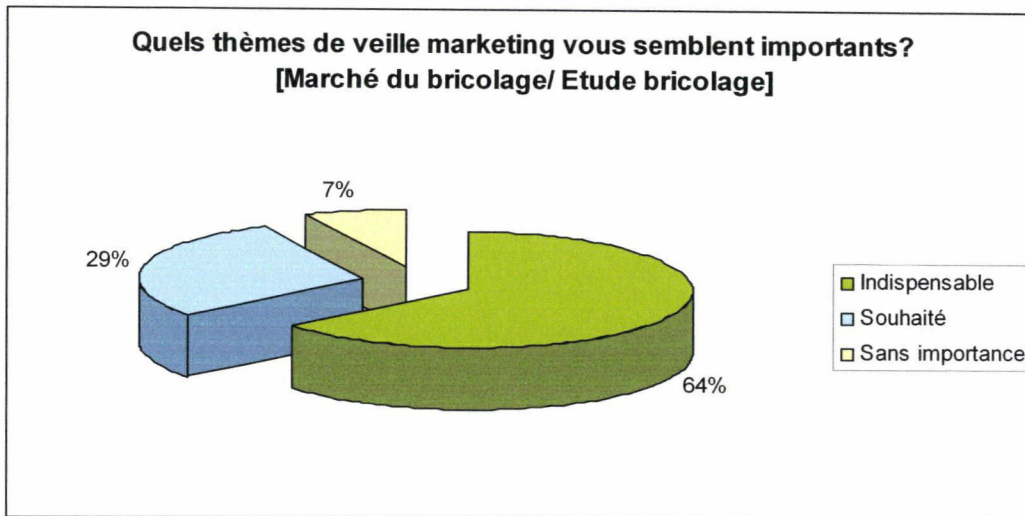


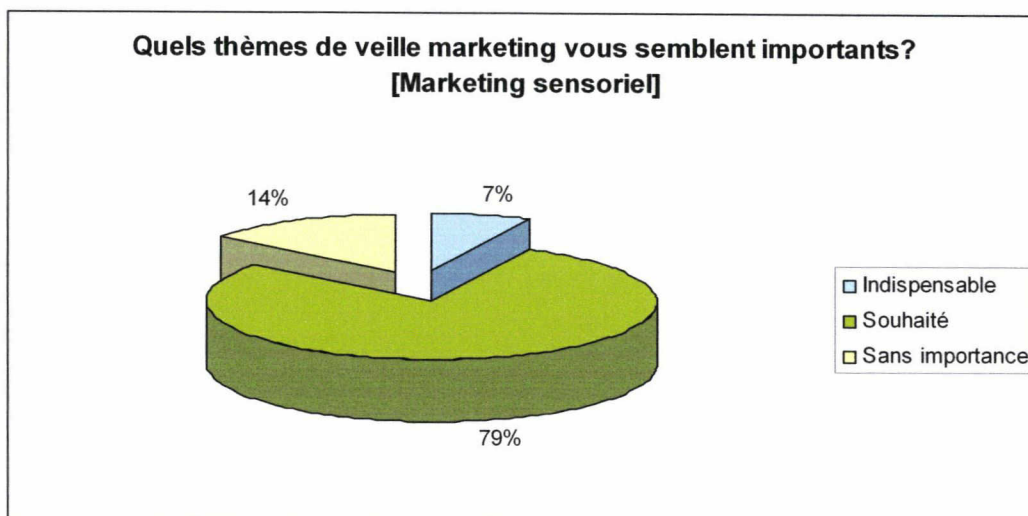
Q3







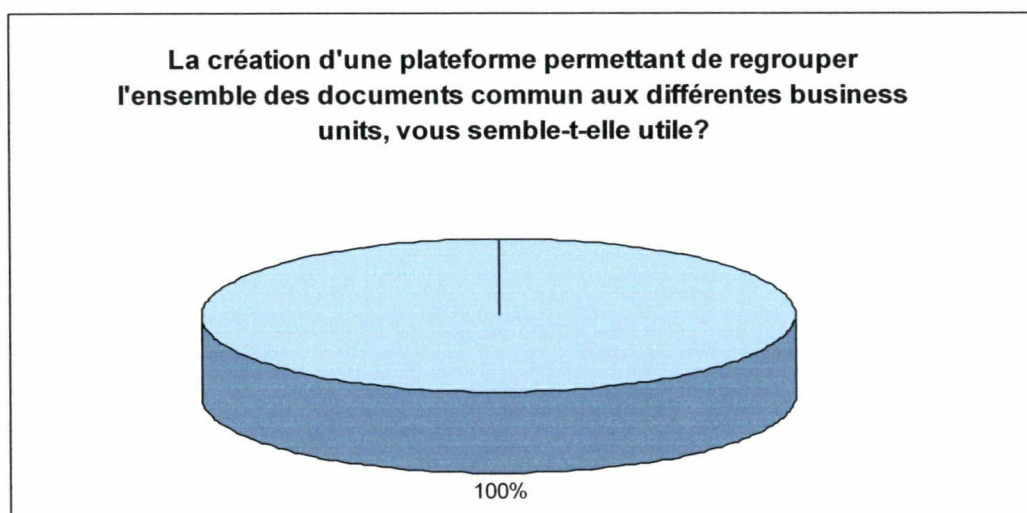




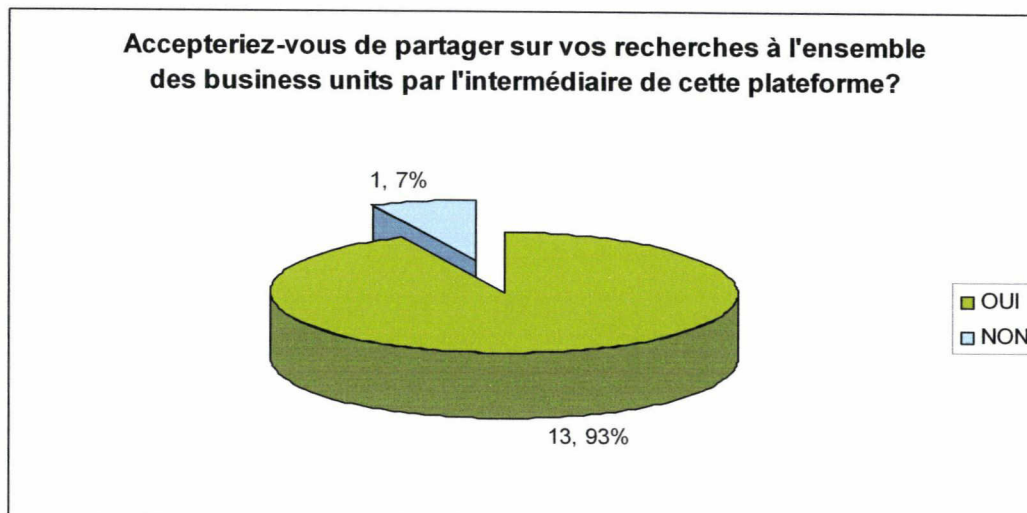
**Autres thèmes à aborder :**

- « les seniors, l'évolution des populations en éducation, immigration, peurs et aspirations, - corruption; évolution des réseaux de distribution, migration des populations à l'intérieur d'un pays »
- « environnement économique, marques distributeur »
- « évolution des environnements économiques, politiques...des principaux pays »

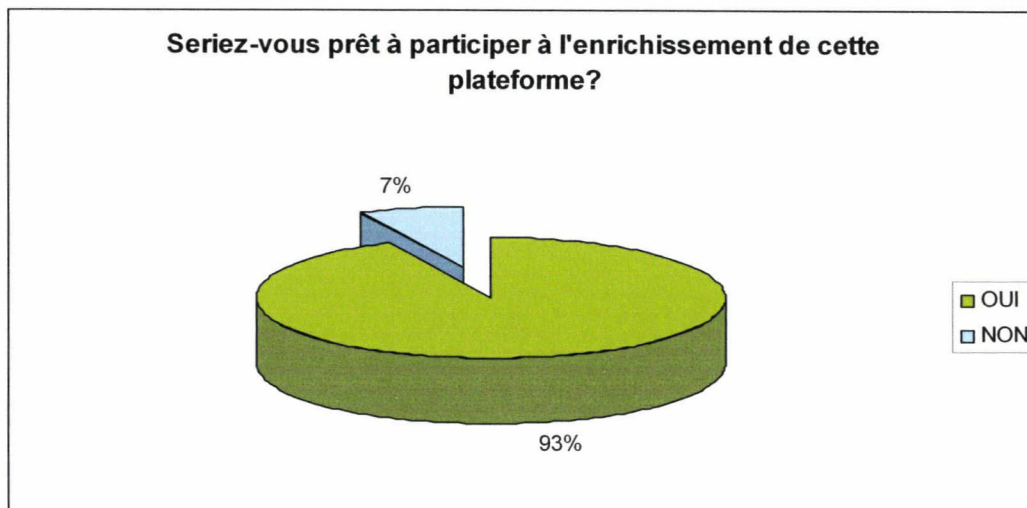
**Q4**



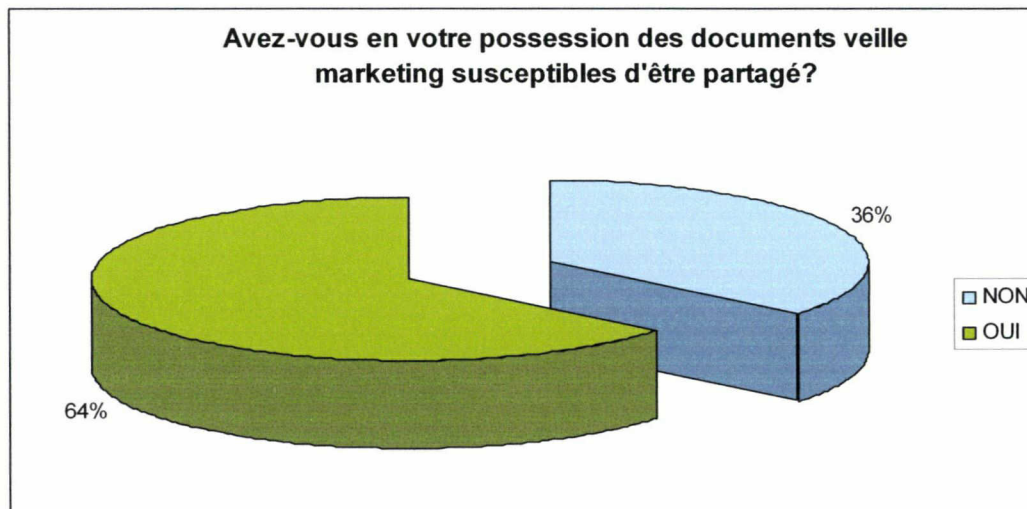
Q5



Q6



Q7



**Commentaires :**

- « Notre études sont tres limites : 1) omnibus awareness study, 2) client satisfaction study. Vous voulez que je vous envoie ces études ? »

- « BONJOUR Emmanuelle, comme tu peux le constater, j'ai rempli le questionnaire. Pour ce qui est des documents de veille, Alexandre a toutes les études de veille qu'ont réalisées les différents stagiaires mkt groupe. Actuellement une autre réalise une étude sur Ikea. Merci pour ton travail, peut être faut t'il cadrer un peu plus ou en différentes étapes ce que tu demandes en terme de docs, pour éviter de surcharger la demande. »

- « attention, la majorité de documents sont en polonais, donc pas "partageables" directement. »

- « Quelque chose de vital, autant il est difficile de mettre en place une veille efficace pour beaucoup de BU autant cela devient plus efficace quand tout est consolidé. »

### Annexe III : Ecran de l'enquête sous Limesurvey

The screenshot shows the Limesurvey administrator interface. At the top, it says 'Groupe ADEO - Survey'. Below that, there are navigation icons and a 'Questionnaires' dropdown menu set to 'Enquête Outils de veille market'. The main content area displays the details for the survey 'Enquête Outils de veille marketing (ID:15298)'. It includes the URL, a description of the survey, a welcome message, administrator contact information (Emmanuelle Soulard), and various settings like 'Date limite de réponse', 'Modèle', 'Langue de base', and 'Questionnaire actuellement activé'. The interface is in French.

Accueil administrateur de l'enquête sous Limesurvey

The screenshot shows the Limesurvey data entry interface. At the top, it says 'Groupe ADEO - Survey'. Below that, there are navigation icons and a 'Parcourir les réponses' button. The main content area displays the survey questions. Question 1 asks 'Faites-vous de la veille Internet au sein de votre entreprise? Surveillez-vous régulièrement des sites, blogs...concernant votre domaine d'activité?'. Question 2 asks 'Utilisez-vous des outils pour faciliter cette surveillance?'. Question 3 asks 'Quels thèmes de veille marketing vous semblent importants?'. The interface is in French.

Visualisation de l'enquête du point de vue administrateur



## Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

**Groupe ADEO - Survey**

Contrôle des invitations: Enquête Outils de veille marketing

Navigation dans les données :

Enregistrements affichés : 29 A partir de : 0 [Afficher](#)

ID	Prénom	Nom	Mail	Statut du message	Invitation	Langue	Invitation envoyée ?	Complété ?	Attribut_1	Attribut_2	Actions
1	Claire	Coste	claire.coste@adeoservices.com	OK	gck2zsmgfn4zhrw	fr	2009-06-05 16:00	Y			[E] [D]
3	Alexandre	Laubie	alexandre.laubie@adeoservices.com	OK	tpjdpj5bzjy3jft	fr	2009-06-05 16:00	Y			[E] [D]
4	François	Rouze	francois.rouze@adeoservices.com	OK	zidi7yusmyu7ejd	fr	2009-06-05 16:03	N			[E] [D] [S] [R]
7	Emmanuelle	Soulard	emmanuelle.soulard@adeoservices.com	OK	pddsv58zgp4ypy	fr	2009-06-05 16:53	Y			[E] [D]
8	Corinne	Demey	cdemey@leroymerlin.fr	OK	wnuhgv4444a77cv	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	France	[E] [D] [S] [R]
10	Fabrice	Loison	floison@leroymerlin.cn	OK	pwaidrdgtg4npe	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Chine	[E] [D]
11	François	Rouze	francois.rouze@adeoservices.com	OK	hsrxdbw6sb4fb	fr	2009-06-10 09:50	Y	Groupe	Groupe	[E] [D]
12	Pierre louis	Gras	pierre-louis.gras@adeoservices.com	OK	q57ymiazyhghj47	fr	2009-06-10 09:50	Y	Bricoman	Bricoman	[E] [D]
13	Philippe	Hauville	philippe.hauville@adeoservices.com	OK	xjxphay8fvc77em	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Roumanie	[E] [D] [S] [R]
14	Jehan	De ponfilly	jehan.deponfilly@weldom.fr	OK	g5qm3c6sb59rktu	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Italie	[E] [D] [S] [R]
15	Dorota	decewicz-blaut	ddecewiczblaut@leroymerlin.pl	OK	rrenevx44c8eidt	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Pologne	[E] [D] [S] [R]
16	Beata	Woszczyńska	BWoszczyńska@leroymerlin.pl	OK	5uwgy6mqgqy8ar	fr	2009-06-10 09:50	N	LM	Pologne	[E] [D] [S] [R]
17	Anastasiva	Zheleznyakova	azheleznyakova@leroymerlin.ru	OK	22fnfvak8wrfret	fr	2009-06-10 09:50	Y	LM	Russie	[E] [D]

*Liste des invités à répondre au questionnaire*

## Annexe IV : La plateforme Veille Marketing

The screenshot shows the Nuxeo DM - Veille Marketing interface. A dialog box titled "Types de documents disponibles" is open, prompting the user to select a document type. The dialog lists several document types under "Documents" (Titre, Accueil, Concurrence, Développement, Economie, Etude marché, Etude produit, Grandes tendances de consommation mondiale, Habitat du futur, Internet et e-commerce, Merchandising) and "Services Collaboratifs" (Espace de travail, Dossier, Forum de discussion). Below the dialog, a table lists existing documents:

Auteur	Cycle de vie
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet
EMMANUELLE SOULARD	En projet

Créer un nouveau document

The screenshot shows the Nuxeo DM - Résultats de la recherche interface. The search results for "marché" are displayed in a table:

Titre	Date de création	Dernière modification	Description
European DIY Retailing 2008	11/08/09	17/08/09	Ce rapport fournit cinq années de données sur le marché européen du bricolage et des détails sur les principaux leviers et les tendances de ce secteur à travers l'Europe.
Etude marché du bricolage	04/08/09	04/08/09	Cette étude confirme que l'industrie du commerce de détail est de plus en plus complexe et évolue à une vitesse toujours croissante. En explorant des sujets tels que l'évolution démographique, le nouveau consommateur, de vente au détail, la sous-traitance stratégique, une collaboration ciblée, l'importance de la technologie, et de la sécurité et de la vie privée. Il met en évidence l'accélération des changements attendus pour la distribution d'ici 2015, et les perspectives pour l'avenir du marché de détail
Retailing 2015-new frontiers	11/08/09	17/08/09	
Outils de veille et Knowledge Management	14/08/09	14/08/09	
The domestic furniture market in the EU	04/08/09	17/08/09	Cette enquête s'intéresse aux marchés européens des meubles au sein des ménages, en tant que produits finis ou semi-finis. L'étude s'intéresse entre autres aux articles recouvert de bois, métal, fer, plastique ou matériau synthétique, de verre, d'osier, de bambou.
Europe retailing intelligence 2008	11/08/09	17/08/09	Ce rapport couvre les 19 grandes économies d'Europe occidentale. Au total, ces pays représentent environ 98% de l'ensemble des ventes au détail, à l'exclusion de la Russie. Les dix pays restants sont soit trop petits (par exemple le Luxembourg) ou ne sont pas suffisamment développés pour justifier la couverture détaillée (par exemple, la Roumanie et la Bulgarie).
Meubles (distribution)	12/08/09	17/08/09	Cette synthèse présente les conséquences de la modification de l'environnement économique, les tendances majeures de la vie du secteur, les évolutions prévisibles, en tirant parti de l'ensemble des analyses sur les perspectives du marché et des stratégies des opérateurs pour l'année 2007.

Résultat d'une recherche

# Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

**Accueil**

Vous trouverez ici les généralités concernant l'utilisation de la plateforme veille-marketing, l'explication de ce qu'est la veille, des outils pour faciliter vos recherche, ainsi qu'une liste de sites autour du marketing.

Titre	Dernière modification	Auteur	Cycle de vie
Les outils du veilleur	17/08/09 14:02	EMMANUELLE SOULARD	En projet
Nuxeo's main fonctionnalités	17/08/09 14:05	EMMANUELLE SOULARD	En projet
Principales fonctionnalités de Nuxeo	17/08/09 14:06	EMMANUELLE SOULARD	En projet
veille web	17/08/09 14:09	EMMANUELLE SOULARD	En projet

Exemple du contenu du dossier accueil

**Europe retailing intelligence 2006**

En Europe occidentale, la principale phase de croissance pour les distributeur de bricolage est terminée. Cependant, le futur est peut-être dans le changement des formats de magasins. Le développement de ces magasins spécialisés ouvrent de nouvelles perspectives de croissance dans le sud et l'est de l'Europe. Le défi majeur pour le secteur sera de faire face à l'impact du vieillissement de la population qui est moins disposés ou en mesure d'entreprendre des projets de bricolage.

**Description**

En Europe occidentale, la principale phase de croissance pour les distributeur de bricolage est terminée. Cependant, le futur est peut-être dans le changement des formats de magasins. Le développement de ces magasins spécialisés ouvrent de nouvelles perspectives de croissance dans le sud et l'est de l'Europe. Le défi majeur pour le secteur sera de faire face à l'impact du vieillissement de la population qui est moins disposés ou en mesure d'entreprendre des projets de bricolage.

**Contenu**

**Fichier Principal**

Europe retailing intelligence 2006.pdf (6 MB)

**Méta-données**

<b>Auteur</b>	20002359	<b>Format</b>	pdf
<b>Cycle de vie</b>	En projet	<b>Langue</b>	anglais
<b>Version</b>	1.0	<b>Source</b>	Mintel
<b>Dernière modification</b>	17/08/09	<b>Droits</b>	
<b>Expire le</b>	01/09/11		

Notice d'un document

# Le partage de connaissance : premier pas vers la mise en place d'une cellule de veille et d'intelligence économique ? Le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO

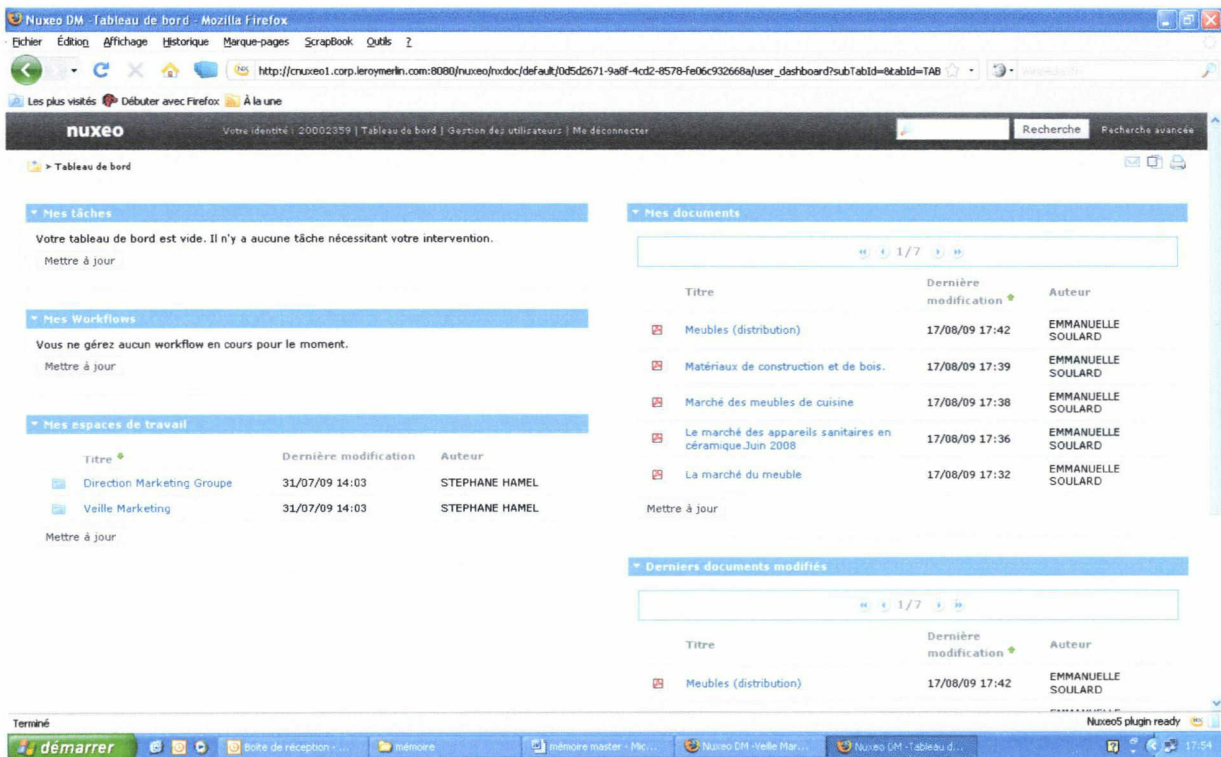


Tableau de bord

## **Table des matières**

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>I- LA GESTION DE L'INFORMATION CHEZ GROUPE ADEO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 GROUPE ADEO</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 PRESENTATION ET HISTORIQUE .....	7
1.1.2 ORGANISATION DU GROUPE ET FONCTIONNEMENT .....	8
1.1.3 ADEO SERVICES.....	12
<b>1.2 LA GESTION DES CONNAISSANCES CHEZ ADEO</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 LA POLITIQUE DU GROUPE .....	13
1.2.2 OPTIMADEO.....	14
1.2.3 LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN DU GROUPE.....	15
<b>1.3 CAPITALISER ET PARTAGER LES INFORMATIONS AU SEIN DU SERVICE MARKETING</b> .....	<b>16</b>
1.3.1 PRENDRE CONNAISSANCE DE L'EXISTANT ET FAIRE CIRCULER LES INFORMATIONS .....	17
1.3.2 LES CONTRAINTES.....	18
1.3.3 SUSCITER L'INTERET .....	20
<b>II- LE KNOWLEDGE MANAGEMENT AU SERVICE DE LA VEILLE ?</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 QUI FAIT DE LA VEILLE AUJOURD'HUI ET COMMENT ?</b> .....	<b>23</b>
2.1.1 RENCONTRE AVEC QUELQUES ACTEURS.....	23
2.1.2 QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ET PRISE DE CONNAISSANCE DE L'EXISTANT .....	24
2.1.3 RESULTATS .....	26
<b>2.2 QUEL OUTIL POUR REpondre AUX BESOINS</b> .....	<b>27</b>
2.2.1 LES BESOINS ET LES ATTENTES .....	28
2.2.2 BENCHMARK DES OUTILS DE VEILLE ET DE GESTION DES CONNAISSANCES.....	29
2.2.3 LE CHOIX DE NUXEO.....	31
<b>2.3 QUELLE(S) INTERACTION(S) ENTRE VEILLE ET KNOWLEDGE MANAGEMENT ?</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 L'EXPLOITATION DES SAVOIRS .....	33
2.3.2 LE KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	35
2.3.3 LA VEILLE, FORCEMENT COLLABORATIVE ?.....	39
<b>III- LE PARTAGE DES CONNAISSANCES : VERS L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ...</b>	<b>43</b>

<b>3.1 LA PLATEFORME « VEILLE MARKETING »</b> .....	<b>43</b>
3.1.1 ORGANISATION DE L'ESPACE.....	43
3.1.2 SOURCING THEMATIQUE ET DEBUT DE TAXONOMIE.....	46
3.1.3 FAIRE CONNAITRE CE NOUVEL OUTIL.....	49
<b>3.2 L'INTELLIGENCE DES RESEAUX</b> .....	<b>51</b>
3.2.1 LES RESEAUX EN ENTREPRISE.....	51
3.2.2 LA PLACE DE L'HUMAIN.....	53
3.2.3 L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : VERS UNE ORGANISATION APPRENANTE.....	55
<b>3.3 GESTION DES CONNAISSANCES ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE : MOTEURS D'INNOVATION ?</b> .....	<b>57</b>
3.3.1 VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	57
3.3.2 DE NOUVEAUX CHEMINS DE Pensee.....	60
3.3.3 INTELLIGENCE COLLECTIVE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE MOTEURS DE L'INNOVATION ?.....	61

<b>CONCLUSION</b> .....	<b>64</b>
-------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>67</b>
----------------------------	-----------

<b>ANNEXES</b> .....	<b>72</b>
----------------------	-----------

<b>ANNEXE I : ENQUETE AUPRES DES DIRECTEURS MARKETING ET CHARGES D'ETUDES DES BUSINESS UNITS</b> .....	<b>73</b>
<b>ANNEXE II : RESULTATS DE L'ENQUETE</b> .....	<b>76</b>
<b>ANNEXE III : ECRAN DE L'ENQUETE SOUS LIMESURVEY</b> .....	<b>84</b>
<b>ANNEXE IV : LA PLATEFORME VEILLE MARKETING</b> .....	<b>86</b>

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>89</b>
---------------------------------	-----------

## **Résumé**

---

Le monde de l'entreprise est aujourd'hui face à la nécessité de capitaliser les connaissances, de les repérer, les réserver, les valoriser au service de son développement, d'où l'utilité et l'importance de la gestion des connaissances. Pour mener à bien ces démarches, l'entreprise doit prendre en compte sa culture, son organisation interne mais aussi son personnel. A travers ce travail, on cherchera à savoir si le partage de connaissances constitue un premier pas vers la veille et l'intelligence économique. On s'appuiera à la fois sur le cas de la direction métier marketing de GROUPE ADEO dans son projet de création d'une plateforme de partage de documents de veille marketing, et sur des articles, études, etc. concernant les interactions entre la veille, l'intelligence économique et le travail collaboratif. La gestion des connaissances offre la possibilité de capitaliser les données internes mais aussi de créer des réseaux, des communautés travaillant ensemble à la création de savoirs nouveaux. Ces communautés peuvent à leur tour se révéler de véritables puits d'informations et permettent non seulement une meilleure exploitation des données mais offrent également aux collaborateurs qui en font partie un moyen d'expression et de prise de risque. En mettant en place la gestion des connaissances, on encourage la collaboration, on développe l'intelligence collective qui permettra à l'entreprise, à l'aide de l'intelligence économique, d'innover et d'évoluer pour survivre.

### **Mots clés :**

Gestion des connaissances/ Partage des savoirs/ veille/ Collaboration/ Intelligence économique/ Réseaux.