



HAL
open science

Quelle valeur ajoutée pour un centre de documentation dans un environnement informationnel concurrentiel ?

Perrine Guy-Duché

► To cite this version:

Perrine Guy-Duché. Quelle valeur ajoutée pour un centre de documentation dans un environnement informationnel concurrentiel?. domain_shs.info.docu. 2009. mem_00523942

HAL Id: mem_00523942

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00523942

Submitted on 6 Oct 2010

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.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
niveau I

présenté et soutenu par

Perrine Guy-Duché

le 13 novembre 2009

Quelle valeur ajoutée pour un centre de
documentation dans un environnement
informationnel concurrentiel ?

Jury

Mme Adriana Lopez-Uroz, directrice de mémoire et responsable du centre de documentation de l'INTD.

Melle Christine Gallard, responsable de stage et documentaliste du centre de documentation de BNP Paribas.

Promotion XXXIX

Avertissement

Pour des raisons de confidentialité, nous avons supprimé certains passages du texte initial sur lequel nous avons présenté notre soutenance. Nous espérons sincèrement que ceci n'altèrera pas la lecture de ce présent mémoire.

Remerciements

Je remercie vivement Christine Gallard, Eve Masson et Georgie Rabelle pour les attentions particulières qu'elles ont su m'apporter tout au long de mon stage et sur ce mémoire par leurs relectures, leurs conseils.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement toute l'équipe de Doc'Eco pour m'avoir très gentiment accueillie et pour avoir pris le temps de me montrer leur métier et de me guider dans l'apprentissage de celui-ci.

Mes remerciements s'adressent également à Adriana Lopez-Uroz pour ses précieuses indications et pour les conseils qu'elle a pu me donner lors de la réalisation de ce mémoire.

Notice

GUY-DUCHE Perrine. Quelle valeur ajoutée pour un centre de documentation dans un environnement informationnel concurrentiel ? 2009. 154 pages. Mémoire, ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2009.

Ce mémoire a pour objectif de présenter le marketing documentaire comme solution envisageable pour souligner la valeur ajoutée des services d'information dans un milieu concurrentiel. La première partie définit ce qu'est le marketing appliqué aux services d'information et quels sont les éléments nécessaires à l'élaboration d'une stratégie marketing. Ensuite, une étude de cas est présentée en deux temps en commençant par l'analyse de l'environnement d'un centre de documentation, puis par l'étude de son positionnement marketing. Enfin, plusieurs pistes sont envisagées pour améliorer la visibilité et la valeur ajoutée de ce centre de documentation.

Approche orientée usager ; communication ; concurrence ; management stratégique ; marketing ; marketing documentaire ; spécialiste de l'information ; valeur ajoutée.

Table des matières

<i>UUAvertissement</i>	2
<i>Remerciements</i>	3
<i>Notice</i>	4
<i>Table des matières</i>	5
<i>Liste des tableaux</i>	9
<i>Liste des figures</i>	10
<i>Introduction</i>	11
<i>Première partie Le Marketing comme générateur de valeur ajoutée</i>	14
1.1 Le marketing.....	15
1.2 Le marketing documentaire	16
1.2.1 Présentation générale du marketing adapté à l'information-documentation	16
1.2.2 Le Marketing-mix et l'approche service	20
2.1 Le diagnostic marketing.....	22
2.1.1 L'analyse interne	24
2.1.2 L'analyse externe	24
2.1.3 L'analyse du public ou segmentation	26
2.2 Le positionnement stratégique	27
2.3 L'adéquation entre offres et besoins.....	28
2.4 La politique de communication.....	30
<i>Deuxième partie Analyse de l'environnement informationnel de Doc'Eco</i>	39
2.1 Depuis l'extérieur... ..	45
2.2 Les intranets.....	46
2.3 Cellules de veille et de documentation	49
2.4 LEONard	51
2.5 Doc'Eco.....	53

3.1	Concurrence indirecte.....	57
3.2	Concurrence partielle.....	57
3.2.1	Par l'attitude des utilisateurs	57
3.2.2	Par la proximité géographique ou hiérarchique.....	59
3.2.3	La proximité de prestations	60
3.3	Concurrence directe	62
3.3.1	LEOnard	63
3.3.2	Le centre de documentation de Londres.....	63
<i>Troisième partie Le Positionnement marketing actuel de Doc'Eco.....</i>		68
2.1	Evolution des sources et des ressources.....	74
2.2	Evolution des produits	75
2.3	Evolution par l'analyse	77
2.3.1	Mise en place de statistiques sur les divers produits	77
2.3.2	Sondages sur les produits/services ou enquêtes de satisfaction.....	78
3.1	Les prestations de Doc'Eco.....	80
3.1.1	Les Sélections.....	80
3.1.2	Les Zooms	82
3.1.3	Les Recherches à la demande.....	86
3.2	Les achats mutualisés.....	88
3.3	La valeur ajoutée par les nouveaux projets	89
<i>Quatrième partie Stratégies envisageables pour plus de valeur ajoutée.....</i>		96
1.1	Statistiques d'utilisation des produits actuels.....	97
1.2	Une gamme pour les autonomes : la gamme « Veille »	98
1.3	Une gamme pour les boulimiques informationnels : la gamme « Thématiques actuelles »	99
1.4	Autonomiser les utilisateurs	100
<i>Conclusion.....</i>		108
<i>Bibliographie</i>		111
<i>Annexes</i>		122
Annexe 1 Quelques exemples d'intranet		123
	Intranet du pôle CIB.....	123
	Intranet des Etudes Economiques (exemple d'un service du pôle CIB).....	124

Intranet du pôle Investment Solutions (IS).....	125
Intranet du pôle Retail Banking.....	126
Intranet des fonctions	127
AFG.....	128
AJG	128
CG	129
FDG.....	129
GRM.....	130
ITP.....	131
IG	132
MCQ.....	133
RHG	134
Annexe 2 : Exemples de Magazines et Newsletter en ligne.....	135
Ambition	135
Journal de l'année.....	136
Flash Groupe	137
Annexe 3 : Exemples de Magazines vidéo	138
Starlight	138
EcoTV	139
Annexe 4 : LEOnard	140
Interface d'accueil	140
Panorama de presse	141
Exemple de panorama de presse spécialisé : les pays émergents	141
Présentation des résultats d'une recherche	142
Annexe 5 : Observatoire de la concurrence (pôle Retail Banking).....	143
Annexe 6 : Intranet de BPSS (BNP Paribas Securities Services).....	144
Annexe 7 : Intranet du centre de documentation de Londres.....	145
Accueil	145
Affiliations	146
FAQ's.....	146
Annexe 8 : Répartition par pôle des prestations de Doc'Eco	147
Les Profils	147
Les Sélections/Zooms	147
Les Recherches à la demande.....	148
Annexe 9 : Exemple d'extraction des données.....	149
Annexe 10 : Statdem	150
Ecran de création d'une statistique macro-économie	150

Ecran de saisie d'une question macro-économie.....	151
Ecran de recherche dans Statdem.....	151
Annexe 11 : Plaquette de Doc'Eco	152

Liste des tableaux

Tableau 1: Différences entre l'approche produit et l'approche marketing en milieu documentaire	18
Tableau 2 : Principales fonctionnalités de Doc'Eco et LEOnard	62

Liste des figures

Figure 1: Schéma du marketing-mix selon P. Kotler.....	20
Figure 2: Schéma des étapes du diagnostic marketing.....	22
Figure 3: Représentation de l'analyse SWOT.....	24
Figure 4: Schéma d'analyse de la concurrence de Michael Porter.....	26
Figure 5: Les outils de communication comme moyen de construire le capital marque	33
Figure 6: Organigramme de BNP Paribas	1
Figure 7: Organigramme du pôle CIB	1
Figure 8: Organigramme du service des Etudes Economiques	44
Figure 9: Intranet Echo'Net.....	47
Figure 10: Interface d'accueil du portail documentaire LEOnard.....	52
Figure 11 : Organigramme de Doc'Eco au 01/10/2009	54
Figure 12 : Schéma des ressources accessibles par un collaborateur du CIB	65
Figure 13 : Schéma des divers liens de concurrence entre Doc'Eco et le reste des sources d'informations disponibles en interne.....	66
Figure 14: Répartition des utilisateurs par pôle	70
Figure 15: Schéma des utilisateurs ou non-utilisateurs de Doc'Eco	72
Figure 16: Schéma de la mise en place d'un profil.....	75
Figure 17: Schéma des interactions entre les éléments constitutifs de la servuction	76
Figure 18: Extrait des Sélections : partie secteur.....	81
Figure 19: Extrait des Sélections : partie macro-économie	82
Figure 20: Zoom macro-économie	84
Figure 21: Zoom secteur	85
Figure 22: Pourcentage d'utilisateurs ayant recours à la prestation des recherches à la demande.	87
Figure 23: Répartition des recherches à la demande par pôle	87
Figure 24: Logo de Doc'Eco	93

Introduction

Dans notre société « googlisée », quel spécialiste de l'information n'a jamais entendu : « Mais à quoi servent les documentalistes puisque maintenant on diffuse tout sur le web 2.0 ? », ou encore, « Tu cherches quelque chose ? Google est ton ami ! ». Voici, en quelques mots, l'un des problèmes que les spécialistes de l'information doivent affronter quasiment au quotidien : les utilisateurs des grands moteurs de recherche pensent que tout le savoir est sur Google (pour ne citer que ce moteur), et encore mieux, qu'ils savent le trouver. Comme le dit très justement J.-M. Salaün, « Google, financé à 99% par la publicité, devenu en quelques années une des dix premières sociétés mondiales, s'est donné une mission que ne renieraient pas les documentalistes et les bibliothécaires : « Organiser à l'échelle mondiale les informations dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous. » Ainsi, les bibliothèques et les centres de documentation ont aussi perdu leur image positive de seul lien d'accès libre à l'information. Ils ont maintenant sur ce terrain des concurrents redoutables. Il leur faut redéfinir leur vocation en précisant leur « avantage concurrentiel » puisqu'ils n'ont plus de rente de monopole. » (43, p.38, Salaün).

Outre les moteurs de recherche, les flux d'information sont de plus en plus nombreux, les utilisateurs ont accès à des intranets, des bases de données, des revues en ligne, des sites spécialisés, des plate-formes de *Knowledge Management*, des wikis, des blogs. L'accès même à l'information, ou son organisation, est facilité par des outils informatiques simples d'utilisation qui permettent, par exemple, d'agréger les informations arrivant par des flux RSS. La concurrence est donc rude pour les spécialistes de l'information, ils ne sont plus les seuls à détenir des informations et à être capables de les retrouver.

Actuellement, tout le monde peut être producteur, éditeur, agrégateur d'information et cette profusion de sources d'information force les documentalistes, qu'ils soient dans un environnement public ou privé, à œuvrer dans un monde où l'information est partout, tout le temps, et sur n'importe quel support. Pour cette raison, ils doivent réaffirmer leur place, et leur avantage concurrentiel, au sein de ce qu'on qualifie souvent de « chaos informationnel » tant le volume d'informations facilement accessibles croît de manière exponentielle depuis le début de l'ère du numérique. Mireille Lamouroux exprime très clairement cette nécessité de faire évoluer les métiers de l'information : « Toutes ces problématiques inédites de production et de diffusion de savoir et de connaissances engendrées par le numérique ont un impact évident sur l'évolution du métier de l'information-documentation. De multiples questions se posent : où et comment se positionne le documentaliste ? Et quel documentaliste, d'ailleurs ? Devient-il médiateur informationnel, simple offreur de contenus, prestataire d'ingénierie de services ou du moins de ressources ? [...] Le mot d'ordre clé est de fournir une prestation de qualité. Il s'agit de produire du sens pour l'utilisateur [...]. Cela ne peut qu'aider au renforcement du professionnalisme par le développement de compétences multiples, entre autres en

marketing, conception informatique, organisation et communication. » (16, p.246, Ferchaud et Lamouroux).

La question de la valeur ajoutée pour un centre de documentation sera traitée, dans ce mémoire, sous l'angle du marketing. Dans une société de l'information comme la nôtre, il paraît essentiel, en effet, pour un responsable d'une unité documentaire, de manier quelques principes de base du marketing afin que son centre de documentation soit le plus efficace possible pour satisfaire les besoins de ses utilisateurs et ainsi accroître sa valeur ajoutée. Trois grands spécialistes du marketing et du marketing documentaire ont écrit, à maintes reprises, sur l'utilité du marketing pour promouvoir et valoriser des produits, des services, des centres de documentation ou des bibliothèques. Voici quelques unes de leurs thèses dont nous nous servirons comme postulat à la rédaction de ce mémoire :

« Le marketing documentaire est d'abord la posture de l'orientation utilisateur : la raison d'être de toute fonction documentaire réside dans la recherche permanente de l'adaptation aux besoins d'information d'une communauté et des individus qui la composent. Cette adaptation se réalise par la conception des modes de mise en relation avec l'information utile, en fonction des activités et des objectifs de cette communauté. » (38, p.34, Muet)

« Pour les entreprises, l'« orientation client » devient le seul modèle viable, dans une situation de concurrence exacerbée. » (39, p.7, Muet et Salaün)

« On peut d'ailleurs considérer le marketing comme l'activité consistant à identifier, créer, communiquer, délivrer puis gérer la valeur auprès de clients. » (24, p.17, Kotler)

Ces affirmations nous amènent aux questions suivantes : Qu'est-ce que le marketing documentaire ? En quoi peut-il renforcer la valeur ajoutée d'un centre de documentation ? Comment peut-il être utilisé dans une situation de concurrence ? Voici les questions auxquelles nous essayerons de répondre dans ce mémoire.

Dans la première partie, nous aborderons les différentes composantes du marketing documentaire. Puis, dans la suite de notre exposé, nous tenterons, d'après nos observations et nos entretiens avec quelques utilisateurs du centre de documentation économique de BNP Paribas, Doc'Eco, de créer une première ébauche de démarche marketing. Enfin, nous terminerons en proposant quelques stratégies marketing envisageables pour Doc'Eco.

Première partie
Le Marketing comme générateur
de valeur ajoutée

1 Qu'est-ce que le marketing ?

1.1 Le marketing

Avant de définir ce qu'est le marketing, il est nécessaire de poser un postulat de base sur la notion même du marketing et la perception qu'on en a souvent. Réjean Savard énonce celui-ci en ces termes : « Le marketing représente (donc) beaucoup plus que ce qu'en pensent la majorité des gens. En effet, plusieurs personnes considèrent que le marketing est synonyme de publicité ou de relations publiques. Or, il ne s'agit là que de la pointe de l'iceberg, une des dernières étapes du processus de marketing où après avoir étudié les besoins et avoir ajusté ses services à ces besoins, on communique avec le marché. » (47, chapitre 3.1.2, Savard). Ainsi le marketing et la communication ne sont pas la même chose, ils peuvent exister l'un sans l'autre, bien que cette stratégie soit beaucoup moins efficace. La communication, comme nous le verrons, peut être soit juste un élément essentiel d'un plan marketing, soit devenir un véritable plan de communication.

Afin de définir ce qu'est le marketing, nous allons présenter trois définitions de spécialistes ou organismes spécialisés dans ce domaine.

Nous citerons dans un premier temps, la définition de l'American Marketing Association¹: « Le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients et à gérer la relation client d'une manière qui puisse bénéficier à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes. ». (1, American Marketing Association). De cette thèse, nous pouvons constater que le marketing est générateur de valeur ajoutée et permet de gérer l'aspect relationnel d'une organisation.

Ensuite, pour P. Kotler, « le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés-cibles, puis d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients. »(24, p.5, Kotler). A la définition précédente vient s'ajouter ici la notion de définition des publics ou marchés-cible comme étant l'une des conditions nécessaires à la création de valeur ajoutée pour ces clients.

¹ American Marketing Association, traduction de P. Kotler. Citation originale: « *Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.* », 2007
(<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>)

Enfin, R. Savard élabore une définition faisant la synthèse de diverses propositions faites par d'autres spécialistes : « Le marketing peut-être défini comme une philosophie de gestion qui consiste pour l'organisation :

1. à se mettre à l'écoute active des besoins des clientèles (usagers et non-usagers)
2. à ajuster l'organisation ainsi que ses produits ou services en fonction des besoins décelés afin d'en assurer la satisfaction
3. puis à se faire connaître en communiquant avec les clientèles
4. et enfin à mesurer la satisfaction des clientèles pour effectuer les corrections nécessaires s'il y a lieu. » (47, Savard)

Nous pouvons donc voir que le marketing est une autre façon d'envisager la gestion, plus centrée sur le public et ses besoins que sur le produit ou le service proposé par l'organisation. Il s'agit non seulement de détecter les besoins et envies de son public cible, mais aussi de les anticiper.

Nous allons voir dans la suite de notre exposé que le marketing est très utile dans le monde de l'information-documentation. Les professionnels de l'information ont adapté les principes de marketing général aux besoins des services d'information.

1.2 Le marketing documentaire

1.2.1 Présentation générale du marketing adapté à l'information-documentation

Cela fait déjà quelques années que le concept de marketing appliqué à l'information-documentation est reconnu et utilisé à l'étranger, et notamment dans les pays anglo-saxons. Cependant, cette matière a encore quelques difficultés à percer en France. Ingrid Torrès a étudié cette problématique aux travers de diverses enquêtes et en conclut ceci : « Les principales raisons qui devraient persuader les professionnels de l'information de recourir plus systématiquement au marketing sont principalement leur souci constamment affirmé d'efficacité, d'image, de communication et d'optimisation des services et produits qu'ils proposent. Dans cette perspective, le marketing peut être pour eux un très précieux outil. Mais, en raison d'un certain nombre de freins, ces professionnels n'utilisent pas du tout le marketing ou n'y recourent que timidement :

- ils pensent en effet que mettre en place une démarche marketing est très coûteux en temps ;
- la méconnaissance de la discipline est également une barrière importante car pour certains cela reste encore une discipline marchande, donc inadaptée à leur contexte de travail non lucratif. Puisqu'ils ne connaissent que superficiellement ou partiellement le marketing, ils n'en mesurent pas tout l'intérêt et ne prennent pas le temps de le connaître mieux.
- La peur du changement pour finir. Nous avons vu plus haut que certains professionnels pensent que mettre en place une démarche marketing induit que leur service soit sans faille, mais aussi qu'ils soient constamment sollicités. L'augmentation de la demande fait peur à certains car ils redoutent de ne pas arriver à satisfaire tous les usagers, et plus encore à ne pas fournir des produits et services de qualité. » (52, p.33, Torrès)

Le marketing dans le domaine de l'information-documentation, comme dans tout autre domaine, consiste à étudier son organisation, ses produits, ses publics, ses concurrents, bref, son environnement, pour essayer de faire correspondre son offre de services et de produits aux désirs du public ciblé par la stratégie marketing mise en place.

Afin de visualiser cette démarche de façon un peu plus concrète, observons le tableau de R. Savard comparant l'approche que nous qualifierons de traditionnelle, qui est l'approche produit, et l'approche marketing :

« L'approche marketing a passablement modifié l'approche traditionnelle² [...] car le point de départ de l'organisme ne doit plus être l'organisme lui-même ou le produit/service déjà offert, mais bien le client et la satisfaction de ses besoins. L'objectif, lui, demeure le même: assurer une certaine rentabilité à l'organisme. Mais cet objectif pourra alors être atteint beaucoup plus facilement, et dans un contexte complètement différent. » (47, chapitre 3.1.2, Savard)

² Voir tableau 1 : « Différences entre l'approche produit et l'approche marketing en milieu documentaire » tiré de l'ouvrage de R. Savard, 3.1.2

Tableau 1: Différences entre l'approche produit et l'approche marketing en milieu documentaire

Point de départ:	APPROCHE PRODUIT	APPROCHE MARKETING
Attitude face aux clients	Ils doivent se satisfaire du produit offert	Le S.I.D. doit s'ajuster à leurs besoins
Approche face aux clients	On attend que les clients se présentent	On va au devant des clients
Relation avec les clients	Instrumentale (la plus brève possible)	Relation d'aide et ouverte
Délai pour l'obtention d'un service/produit	Dépend des services techniques et des acquisitions	Dépend des besoins des clients
Offre d'un service/produit	Limitée à ce qu'on trouve sur place	Ouverte sur l'extérieur et selon l'approche réseau
Innovation:	Sert surtout à baisser les coûts de production	Doit permettre de mieux servir les clients
Attitude face aux services/produits	Le S.I.D. offre ce qu'il produit, sans plus	Le S.I.D. s'efforce de produire ce qu'il doit offrir
Evaluation du besoin d'information:	Limitée: en termes de documents imprimés surtout	Large: en termes d'information (audio-visuel, etc.)
Rétroaction face au service offert	En fonction de l'efficience interne, surtout	En fonction de l'efficacité par rapport aux clients, surtout

Nous pouvons observer que, d'après ce tableau, dans l'approche produit, c'est le centre de documentation qui est au cœur de tous les processus de production. Il produit quelque chose sans avoir étudié les besoins des utilisateurs et ce sont eux qui doivent s'adapter à ce qu'on leur propose. Ainsi, par rapport à l' « attitude face aux clients », dans l'approche produit, il est noté que les utilisateurs « doivent se satisfaire du produit offert », alors que dans l'approche marketing, c'est le « SID qui doit s'ajuster à leurs besoins ». L'approche

marketing se caractérise par un changement complet de point de vue par rapport à l'approche produit. En effet, l'utilisateur est au centre des services et produits proposés par le centre de documentation. Il s'agit ici de proposer un service qui pourra pleinement le satisfaire en correspondant à ses besoins et ses attentes.

En analysant ce tableau, il est manifeste que le professionnel de l'information doit modifier la gestion de son centre et sa logique d'innovation en matière de produits ou de services. En effet, il serait erroné, dans une optique marketing, de vouloir proposer un produit sans avoir fait une analyse des besoins avoués ou inavoués du public que l'on veut attirer.

Les professionnels de l'information ont adapté le marketing « traditionnel » aux centres de documentation car il est par essence générateur de valeur ajoutée dans la mesure où une stratégie marketing existe pour satisfaire l'utilisateur. Afin d'éclaircir notre propos, une rapide définition de la valeur ajoutée dans le domaine de l'information-documentation doit être faite. La valeur ajoutée englobe tout ce qui est ajouté à une matière première, qu'il s'agisse d'un document ou d'une information. Si on ajoute de la valeur aux choses, c'est soit pour les vendre plus cher, dans un contexte financier, soit pour faire gagner du temps, de l'argent, aider à la décision, dans un contexte non-commercial. Dans ce dernier aspect, le fait d'ajouter de la valeur est nécessaire pour satisfaire au mieux les besoins de l'utilisateur et ainsi lui être bénéfique, d'où l'utilisation du marketing dans le domaine de l'information-documentation. De plus, dans une société où l'information est omniprésente, il est légitime de penser que c'est grâce à la valeur ajoutée, issue notamment d'une démarche marketing, que les systèmes d'information se rendront plus visibles et plus attractifs pour les utilisateurs. Il s'agit pour les centres de documentation et les bibliothèques d'anticiper et créer les besoins documentaires des utilisateurs.

Il existe plusieurs types de marketing adaptables aux services d'information, mais nous n'étudierons que les plus répandus en France pour le moment, il s'agit du marketing-mix et de l'approche service.

1.2.2 Le Marketing-mix et l'approche service

Pour Florence Muet, deux types de marketing se sont développés et étendus dans les services d'information-documentation : l'approche service et la logique de marketing-mix. « En fait, on se trouve en présence de deux tendances. L'une plutôt anglo-saxonne, s'approprie le modèle classique du marketing-mix : l'offre faite à l'utilisateur est régie par un ensemble de variables (les fameux quatre P : produit, prix, place et promotion) définies et contrôlées par le service d'information documentaire. L'autre, plutôt européenne, considère comme fondamentale et structurante la dimension de service de l'activité documentaire. [...] Dans une logique de marketing-mix, l'utilisateur est un « consommateur » d'information en puissance qu'il faut attirer et séduire par une offre « packagée » en fonction des besoins exprimés. Dans l'approche service, l'utilisateur est vu comme un participant à part entière du dispositif. » (38, p.35, Muet)

Avant d'aller plus en avant dans notre exposé sur le marketing documentaire, nous allons approfondir un peu plus la notion de marketing-mix afin de bien comprendre cette logique des quatre P.. Selon P. Kotler, « le marketing-mix correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé. » (24, p.29-30, Kotler)

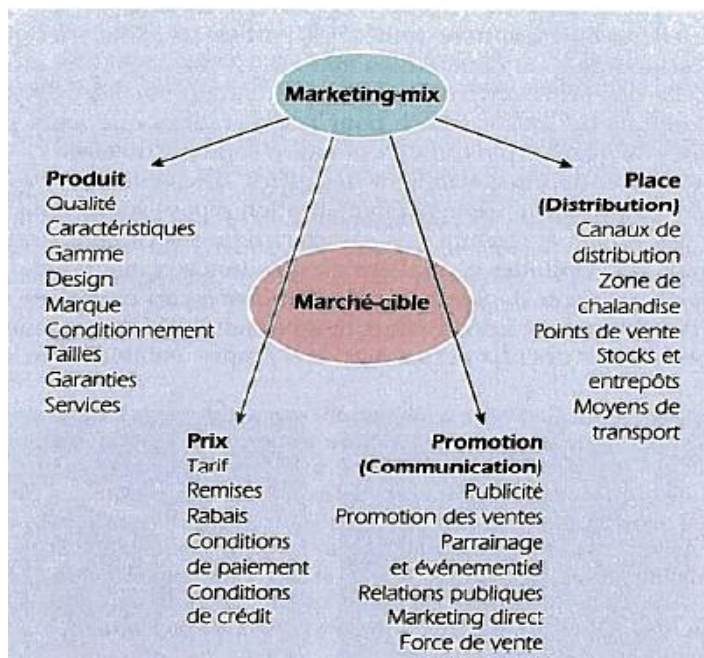


Figure 1: Schéma du marketing-mix selon P. Kotler

D'après ce schéma, le marketing-mix repose sur de multiples variables qui ont été regroupées en quatre catégories. Certaines de ces variables peuvent être modifiées tous les

ans, cependant il reste une catégorie qui exige plus de temps de création, il s'agit des produits. Toujours selon P. Kotler, « les deux idées fondamentales du marketing intégré³ sont les suivantes : 1) les différentes activités marketing communiquent et fournissent de la valeur ; et 2) ces activités maximisent leurs effets conjoints si elles sont bien coordonnées. Autrement dit, chaque opération doit être imaginée et conçue en ayant les autres opérations en tête. » (24, Kotler)

En ce qui concerne l'approche service, il s'agirait plutôt ici d'une collaboration entre l'utilisateur et le service d'information pour créer un produit ou un service complètement personnalisé. Certains centres de documentation appliquent cette méthode au travers de produits en « self service » comme le fait de pouvoir composer son produit à partir de plusieurs éléments mis à la disposition des utilisateurs sur un intranet, une sorte de produit à la carte.

A l'heure actuelle, dans la mesure où tout le monde utilise Internet et commence à s'habituer au web collaboratif, il nous paraît légitime de penser que les professionnels de l'information, au lieu de réduire leur démarche à un seul type de marketing, pourraient mêler les deux démarches marketing dont nous avons parlé plus haut : l'approche service et la logique marketing-mix. En effet, il nous semble tout à fait possible de non seulement proposer un nouveau produit suite à l'analyse des besoins du public-cible, et en même temps de proposer au même public ou à un autre de participer à la création d'un service ou d'un produit.

Quelle que soit la démarche adoptée, il est nécessaire de suivre et d'étudier un certain nombre de principes pour pouvoir créer ou modifier une stratégie marketing, comme le diagnostic, le positionnement, l'adéquation entre l'offre et les besoins et la politique de communication.

³ Le marketing-mix est aussi appelé marketing intégré.

2 Les éléments nécessaires à l'élaboration d'une stratégie marketing

2.1 Le diagnostic marketing

Le diagnostic marketing peut être considéré comme une sorte d'audit de la situation dans laquelle se trouve l'organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un service public, d'un centre de documentation ou d'une bibliothèque. Afin de pouvoir élaborer ce diagnostic, plusieurs étapes sont nécessaires. Eric Sutter les schématise de cette manière (50, p.36, Sutter):

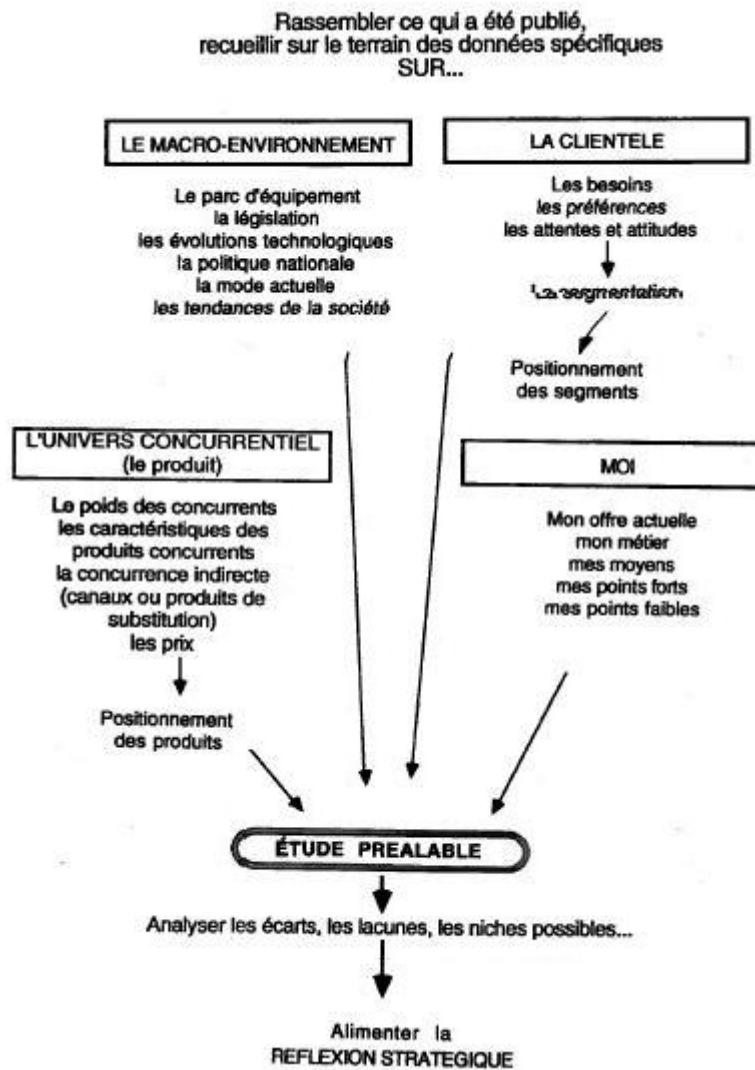


Figure 2: Schéma des étapes du diagnostic marketing

Dans ce schéma, nous pouvons voir qu'il s'agit d'analyser tout ce qui entoure une organisation. Bien que la représentation par Eric Sutter des éléments composants le diagnostic marketing soit complète, nous préférons suivre une autre méthode qui nous semble beaucoup plus claire et plus aisée à suivre. Celle-ci est présentée par Florence Muet, et est élaborée selon trois étapes. Ces dernières ont été énoncées de façon synthétique⁴ par Florence Muet⁵ lors d'une communication au 15th BOBCATSSS symposium de Prague: « *Marketing diagnosis for an information service is then composed of three analyses :*

- *Internal analysis keeps necessary to evaluate the room of manoeuvre and the production and development capabilities for the information service.*
- *Public analysis means to characterize precisely the information needs and behaviour of the potential public and to identify users profiles (segmentation)*
- *External analysis makes it possible to identify and characterize the information service institutional environment and understand its dynamics and internal relationships. » (37, Muet)*

Ces trois étapes⁶ sont reprises sous différentes formes par l'ensemble de la littérature de ce domaine. Il nous paraît donc essentiel de nous attarder un peu plus précisément sur ces trois points permettant de faire un tour d'horizon complet sur la situation d'un organisme à un instant T.

Deux de ces trois étapes, l'analyse interne et l'analyse externe, sont à étudier au travers du filtre de l'analyse SWOT⁷ ou *Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*, afin d'établir un diagnostic le plus pertinent possible. Voici le schéma de cette analyse SWOT⁸ :

⁴ Ces étapes ont déjà été énoncées de façon plus approfondies dans l'ouvrage de F. Muet et J.-M. Salaün (39, Muet et Salaün): « Stratégie marketing des services d'information » (cf les trois premiers chapitres de l'ouvrage)

⁵ F. Muet : « External analysis : an Essential for Diagnosing LIS marketing Environment and Positioning »

⁶ A savoir, l'analyse interne, l'analyse du public et l'analyse externe

⁷ Il s'agit d'un modèle développé dans les années 1960 par quatre professeurs de Harvard.

⁸ Schéma provenant de Wikipedia, article SWOT



Figure 3: Représentation de l'analyse SWOT

Comme nous pouvons le voir, cette analyse SWOT sert à schématiser les points positifs et les points négatifs de chaque élément organisationnel et environnemental d'un système d'information, comme de toute autre organisation.

2.1.1 L'analyse interne

Selon la méthode énoncée par F. Muet et J.-M. Salaün⁹, l'analyse interne étudie trois éléments de base : les moyens (matériels, humains et financiers), l'activité (offres de services, front-office, back-office) et la gestion (organisation, politique). Il s'agit de repérer les forces et les faiblesses de son service. L'objectif de cette analyse est de se rendre compte objectivement de ce qu'on peut ou ne peut pas faire. Il ne s'agit pas de dire à son supérieur hiérarchique qu'il faut étendre le budget, renouveler tout le parc informatique ou changer toute l'organisation du service, cela n'aboutirait probablement pas. Cependant, cela permet de poser les bases d'une réflexion sur ce qui pourrait être à garder ou à améliorer en l'état.

2.1.2 L'analyse externe

L'objectif de l'analyse externe est d'identifier les acteurs pouvant avoir une influence sur le service d'information, qu'il s'agisse de sa hiérarchie, de ses fournisseurs, ou de ses concurrents éventuels. Il est essentiel de repérer ces acteurs afin de pouvoir se situer dans un environnement plus global. Cela permettra par la suite d'analyser les relations diverses que peuvent avoir ces acteurs avec le service d'information.

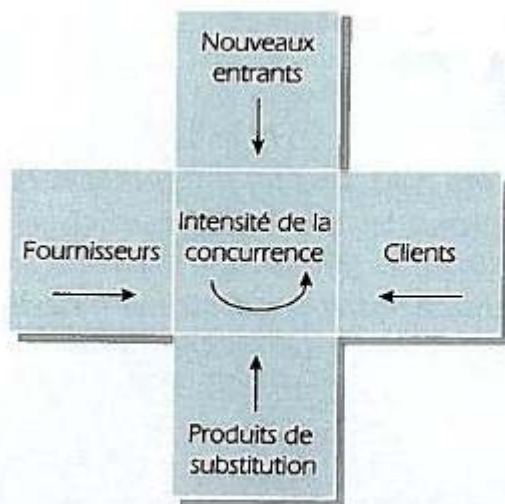
De plus, cette analyse permet au manager du service d'information d'identifier ses concurrents, ce qui, comme nous l'avons vu dans l'introduction de ce mémoire, est un élément incontournable pour un service d'information-documentation. Selon F. Muet et J.-M. Salaün, « l'objectif n'est pas de se battre contre des concurrents, mais de s'intégrer au mieux dans un réseau documentaire en faisant valoir la plus-value apportée. » (39, chapitre 3, Muet et Salaün). L'analyse de la concurrence, au-delà de permettre de connaître le marché dans lequel le service évolue, est importante pour dégager une analyse comparative (ou *benchmarking*) des divers produits auxquels les utilisateurs ont accès. A propos de la concurrence, P. Kotler utilise un vocabulaire plus guerrier que celui de F. Muet et J.-M. Salaün, mais formule une théorie tout à fait intéressante : « Il peut sembler facile d'identifier ses concurrents [...] mais la vraie concurrence est beaucoup plus vaste. Elle intègre les concurrents potentiels, les nouvelles technologies et les produits de substitution dans une situation de consommation donnée. [...] Une fois les principaux concurrents identifiés, l'entreprise analyse leurs caractéristiques en s'intéressant à leurs stratégies, leurs objectifs, leurs forces et faiblesses. [...] Les armes de l'attaque concurrentielle : le prix ; un niveau de gamme inférieur ; des produits et des services générateurs de valeur ; le prestige ; la prolifération des produits ; l'innovation ; l'amélioration du service ; l'innovation dans le mode de distribution ; la réduction des coûts ; l'investissement publicitaire. » (24, p.383, 385, 403, Kotler)

De plus, l'analyse de la concurrence permet de déceler de nouvelles niches ou de voir là où on pourrait ajouter plus de valeur au produit que son concurrent. Cela sert, non pas à écraser son concurrent, mais à établir son produit sous un autre angle ou destiné à un autre segment de public.

Un outil, bien connu de ceux qui élaborent des études de marché, est très utile pour mener à bien cette analyse, il s'agit du schéma¹⁰ de Michael Porter :

⁹ F. Muet et J.-M. Salaün (39, Muet et Salaün): « Stratégie marketing des services d'information » (cf chapitre 1 de l'ouvrage)

¹⁰ Nous avons repris ce schéma à la page 382 de l'ouvrage de P. Kotler



Source : adapté de Michael Porter, *L'avantage concurrentiel* (Paris : InterÉditions, 1986).

Figure 4: Schéma d'analyse de la concurrence de Michael Porter

Ce schéma permet d'étudier un marché sans oublier un aspect essentiel de son environnement.

2.1.3 L'analyse du public ou segmentation

Le troisième élément à étudier pour élaborer un diagnostic marketing est le public du service d'information-documentation. Il s'agit d'une étape très importante dont dépendra en grande partie le choix de la stratégie marketing adoptée. En effet, grâce à l'analyse du public, nous pouvons segmenter les utilisateurs d'un service selon plusieurs critères. Selon J.-M. Salaün, « la segmentation est le moyen de positionner nos structures par rapport à leurs usagers. Son principe repose une des hypothèses centrales du marketing : les besoins ou les usages de la population sont variés, il est donc impossible de présenter le même produit à tout le monde. Plutôt que de subir une orientation de la demande, il faut la comprendre pour choisir les segments les plus pertinents. [...] Le travail de segmentation débouche sur le choix d'un public-cible, c'est-à-dire un segment que l'on va privilégier. » (45, p.52, Salaün). La segmentation du public permet ainsi de répartir ses publics ou publics potentiels en divers groupes selon certains critères afin de leur proposer, ou d'établir avec eux, un type de produit qui correspondrait à leurs besoins.

Pour Florence Muet, la segmentation du public est quelque chose que l'on ne peut contourner lorsqu'on veut adopter une démarche marketing : « La démarche marketing suppose l'adaptation des prestations du service d'information aux besoins de son public cible. Connaître ces besoins est donc indispensable et incontournable. [...] On définit souvent le besoin d'information comme un niveau de connaissance incomplet par rapport à

une situation donnée, un manque d'information pour résoudre un problème. Pour savoir quel type d'information fournir à nos utilisateurs et comment, il faut donc d'abord faire l'inventaire des problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur activité. L'expérience a montré que c'est cet axe de connaissance du public potentiel qui est le plus riche et le plus porteur pour définir les opportunités de services à proposer aux utilisateurs. [...] L'immense majorité des études de besoins aboutit au constat de l'hétérogénéité du public cible. Dans ce cas, il est indispensable de segmenter. [...] L'important est de prendre en compte globalement son public pour repérer les grands profils types. » (34, p.40, Muet). De plus, pour Florence Muet, la segmentation peut se faire selon trois axes : caractéristiques socio-professionnelles, informationnelles, comportementales. Bien que cette théorie soit fort intéressante, nous pensons que ce découpage à partir de ces caractéristiques ne peut être fait que lorsque nous avons à faire à un public, soit limité en nombre, soit suffisamment différent (ex : documentaliste/ directeur d'entreprise/ chargé de communication/ publicitaires, etc.) pour vraiment dégager des caractéristiques socio-professionnelles. Il nous semble, en effet, que pour un public, soit plus étendu en nombre, soit un public d'entreprise¹¹, l'objectif est de constituer des groupes plus larges afin de dégager des grandes tendances.

A l'issue de ces trois analyses, il est nécessaire de mettre en perspective les points saillants de chacune d'entre elles. Après cette étape, ces points saillants sont regroupés et étudiés ensemble afin de pouvoir dégager de grandes lignes directrices pour créer, renouveler ou renforcer le positionnement stratégique de son service.

2.2 Le positionnement stratégique

Le positionnement stratégique découle, comme nous l'avons vu plus haut, de l'analyse interne, de l'analyse externe et de la segmentation du public. Le positionnement stratégique est, en quelque sorte, la manière dont le service d'information va se placer pour non seulement remplir au mieux sa mission, mais aussi être en adéquation avec la demande du public. A ce propos, Jean Michel rappelle, à juste titre, que : « se contenter de servir des utilisateurs ne définit pas un positionnement stratégique en soi ; la documentation est là, d'abord et avant tout, pour remplir une mission, elle est mandatée pour agir dans une certaine direction pour le bénéfice de l'institution dont elle dépend. » (30, p.45, Michel)

Le positionnement est aussi le moment où le manager doit choisir le segment du public qu'il va privilégier. Ceci ne veut pas dire pour autant qu'il délaissera le reste du public,

¹¹ Nous développerons ce point un peu plus précisément dans la suite de notre exposé, lorsque nous présenterons le public de Doc'Eco (p.72)

cependant, la création d'un nouveau service ou d'un nouveau produit ou même d'une nouvelle gamme de produits sera dirigée essentiellement vers ce segment.

Pour P. Kotler, voici comment se définit et se justifie la nécessité d'avoir un positionnement lorsqu'il y a une situation de concurrence : « Parce que les marchés et les concurrents évoluent rapidement, les responsables des marques et des produits doivent s'interroger régulièrement sur le positionnement adopté et reformuler leurs stratégies marketing en conséquence. [...] On appelle positionnement la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés. [...] Une fois le positionnement défini et énoncé, il est essentiel de le décliner dans l'ensemble du marketing-mix. La communication joue bien évidemment un rôle essentiel, mais elle ne suffit pas : le positionnement doit apparaître dans les produits eux-mêmes, leur niveau de prix et les modalités de leur distribution. En ce sens, le positionnement sert de fondement à tous les choix marketing opérationnels. [...] La stratégie de positionnement et de différenciation d'un produit doit évoluer à mesure que les conditions de marché et de concurrence se modifient. » (24, p.347, p.348 et p.355-358, Kotler).

Ainsi, grâce à son positionnement stratégique, un centre de documentation ou une bibliothèque pourra établir une correspondance beaucoup plus importante qu'auparavant entre le service proposé et les utilisateurs.

2.3 L'adéquation entre offres et besoins

De la même manière que pour n'importe quelle activité commerciale, on fait une étude de marché avant de lancer un nouveau produit; après avoir analysé son environnement, son public, et s'être donné une mission, il est maintenant temps de passer, pour le service d'information, à l'étape de la création ou du renouvellement du produit/service. Celui-ci sera conçu selon les conclusions tirées du diagnostic et de la mission que le centre se sera confié, afin de s'approcher le plus possible des besoins de l'utilisateur. C'est ce que nous appelons, à la suite de Dominique Brisson et Florence Muet¹², l'adéquation entre offres et besoins. En fait, on ne peut aborder cette étape du plan marketing qu'à partir du moment où le diagnostic et le positionnement ont été définis. En effet, c'est selon ses moyens et son public cible que le centre d'information pourra produire une offre en adéquation avec les besoins exprimés ou non de ce public.

Florence Muet souligne dans un article que classiquement, il existe quatre postures stratégiques permettant d'établir une stratégie d'offre :

- « Le marketing indifférencié, qui ne tient pas compte des segments, propose une offre identique à l'ensemble du public, calée sur une sorte de noyau commun de besoins (par exemple, l'accès identique pour tous à un portail documentaire généraliste).
- Le marketing concentré cible à l'inverse un seul fragment (ou deux segments très proches). Tout l'effort d'adaptation de l'offre se fait par rapport aux caractéristiques de ce segment et non des autres (par exemple, l'animation exclusive d'un intranet métier, utile de fait uniquement pour les professionnels concernés).
- Le marketing adapté suppose que l'on propose le même type de service à l'ensemble des segments, mais que l'on spécifie les modalités de mise à disposition de cette offre pour chacun d'entre eux (par exemple, des modalités d'accès aux rubriques du portail documentaire et des niveaux d'information différents selon les catégories de public visées).
- Le marketing différencié met en place pour chaque segment cible une offre spécifique dans son contenu et dans sa mise à disposition (par exemple, un intranet pour les opérationnels et une veille personnalisée pour les décideurs). » (35, p.52, Muet)

Comme nous pouvons le constater, l'offre doit s'adapter aux résultats de la segmentation du public, c'est ainsi que nous pourrions adapter au mieux l'offre aux besoins.

P. Kotler va plus loin dans le raisonnement, et part du principe qu'« il ne suffit pas de fournir aux clients ce qu'ils demandent explicitement, il faut les aider à savoir ce qu'ils souhaitent ». Ainsi, il recense cinq types différents de besoins :

- « les besoins exprimés (ce que le client dit)
- les besoins réels (ce qu'il veut dire)
- les besoins latents (ce à quoi il ne pense pas)
- les besoins rêvés (ce dont il rêverait)
- les besoins profonds (ce qui le motive secrètement) » (24, p.15, Kotler)

¹² Référence au titre utilisé dans le dossier « Marketing stratégique » de la revue Documentaliste-Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°1, p.52

Il ne faut pas s'y tromper, l'enjeu ici n'est pas de créer le besoin par un produit, mais plutôt de révéler le besoin que le public n'aura peut être pas encore formulé.

Les quatre types de marketing énoncés par Florence Muet permettent de répondre à l'ensemble des besoins des utilisateurs selon les diverses situations. Cependant, la logique de marketing moderne vient peut être en complément du marketing traditionnel en évoquant la notion de marketing personnalisé. Voici comment P. Kotler définit ce dernier type: « Le marketing personnalisé (également appelé marketing *one-to-one* ou marketing individualisé) représente une étape supplémentaire en ce qu'il reconnaît qu'en définitive, chaque client est unique et mérite d'être traité de manière particulière. [...] Dans ce système, l'entreprise n'a plus besoin d'information préalable sur les souhaits du marché. Elle propose une plate-forme de choix aux clients qui sélectionnent les caractéristiques de leur produit et service parmi un ensemble d'options proposées. [...] Les nouvelles technologies de l'information, notamment Internet, permettent de faire son choix facilement. » (24, p.275-277, Kotler). Cette technique de marketing permet de répondre complètement aux besoins de l'utilisateur dans la mesure où c'est lui qui fabrique son produit à partir de certains éléments que le service d'information lui donne. L'innovation demeure cependant dans la capacité à fournir de nouvelles matières de base afin que l'utilisateur puisse élaborer un nouveau produit, ou développer celui qu'il a déjà.

C'est à cette étape que se met en œuvre la création de la valeur ajoutée. En effet, l'adéquation entre l'offre et les besoins permet à un service d'information de prouver sa valeur ajoutée en montrant qu'il a su écouter ses utilisateurs et prendre toutes les mesures pour répondre à la demande. Cependant, créer de la valeur ajoutée n'est pas suffisant, il faut communiquer sur celle-ci.

2.4 La politique de communication

Nous pouvons considérer que la communication est le dernier outil que l'on utilise dans un plan marketing pour promouvoir le nouveau produit/service. C'est souvent à cette étape que beaucoup de professionnels réduisent toute la stratégie marketing alors qu'il ne s'agit que de l'outil permettant de mettre en exergue toute la stratégie élaborée en amont. Ainsi, Martine Vila-Raimondi confronte la notion de stratégie marketing et celle de communication pour mieux montrer ensuite leur complémentarité : « Rechercher le public, déployer en amont une stratégie marketing pour proposer et adapter l'offre demeure incontournable. Mettre en scène une marque, un produit, un service incombe en aval à la démarche opérationnelle de la communication. Cette articulation entre marketing stratégique et moyens de communication opérationnels s'inscrit dans un dispositif méthodologique. [...] Le plan marketing doit permettre « d'attaquer un concurrent », de « défendre une niche » dans un

marché encombré. Pour répondre à ces types d'objectifs, la stratégie marketing conçoit, prépare et déploie ses moyens. La communication intervient pour relayer des informations, pour implanter une notoriété ou pour développer un capital image... » (54, p.64, Vila-Raimondi)

Cependant, il ne serait pas tout à fait exact de considérer la communication seulement comme un outil, il s'agit plus, en effet, d'une stratégie à élaborer pour le manager du service d'information. La communication doit être élaborée dans deux directions : vers le public visé et vers la hiérarchie. Ces deux aspects de la communication ne seront donc pas à traiter de la même manière : vers le public, les questions à se poser seront plus de l'ordre de « sur quels modes allons-nous communiquer ? », « quels canaux de communication allons-nous utiliser pour être le plus efficace ? » ; vers la hiérarchie, la communication s'établira plus sur la preuve de la valeur ajoutée du service, les retours sur une gamme de produits/services ; Dans ce dernier cas, le manager devra apporter un soin tout particulier dans le choix des indicateurs constituant son tableau de bord, car ceux-ci seront un atout précieux non seulement pour la gestion de son service, mais aussi pour la communication auprès de sa hiérarchie. Nous aborderons ce point concernant les indicateurs dans notre partie sur le « Management du Marketing »¹³

Jennifer Rowley définit ainsi le terme de communication et son rôle dans un service d'information: « *Promotion is concerned with ensuring that customers are aware of the products that the organisation makes available to those customers. More specifically, the objectives of any promotional strategy will be drawn from an appropriate mixture of the following roles of promotion; to:*

- *increase sales;*
- *maintain or improve market share;*
- *create or improve brand recognition;*
- *create a favourable climate for future sales;*
- *inform and educate the market;*
- *create a competitive advantage, relative to competitor's products or market position;*
- *improve promotional efficiency.*

¹³ Voir Première partie « Le marketing comme générateur de valeur ajoutée », Troisième point « Le management du marketing », p.35

An appropriate promotional mix must be created in order to meet the promotional objectives of any given promotion strategy. The promotional mix is the combination of different promotional channels that is used to communicate a promotional message. This will involve an appropriate selection from the range of tools that are available for use as part of the promotional mix. » (41, p.384, Rowley).

La politique de communication doit être particulièrement soignée dans une stratégie de marketing car dans une société où la concurrence est grande et vient de toute part, il est nécessaire de montrer que son service d'information existe et peut être infiniment plus efficace que tout ce qu'on peut trouver sur les grands moteurs de recherche.

Pour ce faire, Janine Schmidt propose quelques exemples de produits publicitaires à la portée des bibliothécaires : « *Libraries and librarians themselves must look the part and make an impression. Seminars, open houses, newsletters are all possibilities to be used. Incentives for library use or attendance at special programs can be provided. Many libraries produce bookmarks, flyers, newsletters and various handouts. These may be general or targeted at a specific level or type of use, or to a specific use. They may be produced at a time when changes are being made, particularly when new services are provided.* » (48, p.342, Schmidt). Bien que dans cet article, Janine Schmidt ne parle que des bibliothécaires, il nous semble tout à fait légitime de généraliser son propos à tous les professionnels de l'information.

P. Kotler répertorie et cartographie les principaux outils¹⁴ de communication pouvant être utiles à une stratégie de communication. Il pense que « les différents outils de communication contribuent au capital marque de plusieurs manières : ils construisent la notoriété ; ils génèrent des associations mentales avec la marque et nourrissent ainsi son image ; ils suscitent des jugements et des impressions positives ; ils facilitent les liens entre le consommateur et la marque. » (24, p.606, Kotler)

¹⁴ Consulter les pages 606 et suivantes de l'ouvrage de P. Kotler, pour avoir plus de précisions concernant chacun des outils référencés dans le schéma proposé par l'auteur.

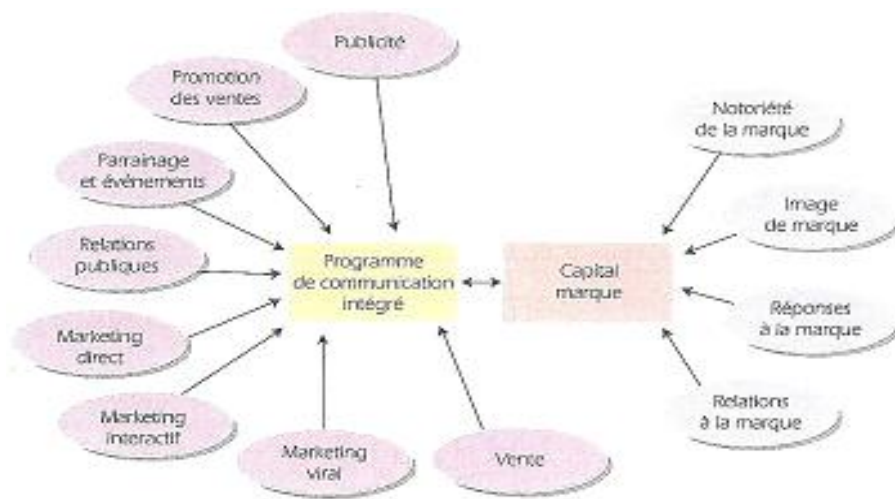


Figure 5: Les outils de communication comme moyen de construire le capital marque

La communication est, comme nous l'avons vu, incontournable dans une stratégie marketing bien menée. A ce titre certains en font même un type de marketing stratégique à part entière. Ainsi Rajesh Singh propose de suivre le modèle du marketing relationnel qu'il pense être plus adapté à la situation des services d'information que le marketing-mix : « la théorie du marketing s'est au départ intéressée à la façon d'attirer de nouveaux clients. Depuis 1969, la notion de marketing la plus enseignée est celle du « marketing-mix » : les quatre P (produit, prix, place et promotion), si claire, si ordonnée et si inadaptée aux services de documentation ! [...] Le marketing relationnel, qui a vu le jour en Scandinavie, représente un changement radical dans la réflexion managériale. [...] Grönroos propose la définition suivante du marketing relationnel : « Le marketing consiste à établir, maintenir et enrichir des relations avec les clients et les autres partenaires, afin que les objectifs respectifs des uns et des autres soient satisfaits. Ceci se réalise par l'échange mutuel et la réalisation des promesses ». [...] La communication est un aspect fondamental du développement des relations ; elle en est un pré-requis. [...] Sans aucun doute, la communication au travers de catalogues, de lettres, d'appels téléphoniques, de courriels, etc., est d'une grande aide. Mais le personnel et les clients devront entrer en contact direct à un moment ou à un autre, et la plupart de ce que l'on appelle les « moments de vérité » se passent lorsqu'ils interagissent. [...] Si nous voulons réussir, le marketing relationnel n'est plus quelque chose que nous pouvons choisir de mettre en œuvre ou non. Le marketing relationnel et un centrage sur la qualité sont maintenant des éléments essentiels pour le développement des services de documentation. » (49, p.61-63, Singh)

Ce marketing relationnel est beaucoup plus axé sur la communication et les relations que les professionnels de l'information peuvent créer ou renforcer avec les partenaires, les fournisseurs ou les clients. C'est en cela que nous considérons que ce type de marketing

pourrait être considéré comme le point d'orgue de la réunion du marketing traditionnel et de la communication. Dans cette optique-là, il ne nous paraît pas nécessaire d'éliminer le marketing-mix pour le remplacer par le marketing relationnel, mais plutôt de l'utiliser en complément. Ainsi comme nous l'avons suggéré plus haut, le marketing des services pourrait très bien s'accorder avec le marketing-mix et le marketing relationnel en prenant dans chaque type les éléments qui correspondent le plus au positionnement et à la situation environnementale du service d'information.

3 Le management du marketing

Comme nous l'avons vu jusqu'à présent, le marketing appliqué aux services d'information peut se révéler être un atout très précieux dans l'évolution d'un centre de documentation ou d'une bibliothèque, mais cela demande un effort permanent d'écoute et d'adaptation pour le manager. Jean Michel tient un propos tout à fait intéressant à ce sujet : « Cela implique un changement de posture important : quitter sa niche « technicienne » traditionnelle, le responsable de la documentation doit devenir un vrai « manager », doit être tout à la fois visionnaire, réaliste, opportuniste. Cette vision stratégique de la fonction amène à penser le management comme celui d'une PME-TPE de la documentation, avec prise de risque permanente, volonté de conquête de marchés, développement de la compétence et de l'innovation et démarche drastique de réduction de l'inutile, de simplification des processus de travail et de maîtrise du coût et du temps. [...] L'environnement numérique favorise l'émergence de nouveaux modèles d'organisation de la documentation dans les entreprises avec recours aux plates-formes Internet, intranet, wikis, blogs, etc., d'où de sérieux efforts de prospective, d'anticipation, d'invention de nouvelles réponses professionnelles. » (30, p.45-46, Michel)

Le manager du service information-documentation choisit, met en place et analyse tous les éléments constituant le diagnostic, la stratégie marketing à adopter, la communication, etc.. Selon Philip Kotler, voici les diverses activités du marketing management :

- « développer des stratégies et des plans marketing
- comprendre l'environnement marketing
- être en relation avec les clients
- construire des marques puissantes
- élaborer l'offre
- délivrer la valeur
- communiquer la valeur
- favoriser la croissance à long terme » (24, p.34-35 et p. 44, Kotler)

Il nous semble opportun de faire quelques ajouts aux activités du marketing management énoncées par Philip Kotler. En effet, l'élaboration d'une stratégie marketing passe aussi par un accompagnement au changement auprès du personnel du service d'information. Car

nous pensons que mettre en place des idées, des stratégies, étudier l'environnement du service, etc., sont des éléments qui peuvent être jugés comme inutiles si le manager n'explique pas la finalité de ses actions. Il n'y a qu'en communiquant, et en prenant en compte les idées et les ressentis de l'équipe de professionnels de l'information que le manager pourra arriver à ses fins, et peut-être améliorer la stratégie qu'il avait imaginée. A l'instar de la communication auprès des partenaires et des clients qui est une étape importante dans le lancement d'un nouveau produit, la communication auprès de sa propre équipe sur la nouvelle stratégie marketing à suivre est essentielle si nous voulons que les personnes du service soient en phase avec les objectifs de celui-ci, et avancent ainsi de manière cohérente.

Nous ne parlerons pas ici de budget financier pour la simple et bonne raison que cela dépend de ce que l'on veut mettre en place, des nouveaux produits et du type de communication voulue. Cependant, il faut être réaliste, et donc veiller à ce que l'investissement de départ soit proportionnel aux objectifs de la stratégie marketing voulue. De même, cette dernière ne pourra fonctionner que si elle a été conçue en fonction des moyens humains du service d'information, d'où l'importance du diagnostic de son service et de son environnement en amont du plan marketing. La création et la mise en place d'une stratégie marketing prennent beaucoup de temps pour le manager, mais pas forcément pour l'équipe : l'objectif du marketing est, au-delà de la création de valeur ajoutée et d'un gain de notoriété, l'efficacité du service d'information-documentation.

Enfin, le rôle du manager, dans une stratégie de marketing, est aussi de mettre en place des indicateurs constituant un tableau de bord afin de vérifier que la stratégie a atteint ou non l'objectif fixé. P. Kotler propose quelques exemples d'indicateurs qui peuvent tout à fait être adaptés à un service d'information :

- « Pourcentage de nouveaux clients
- Pourcentage de clients perdus
- Pourcentage de clients reconquis
- Pourcentage de clients très insatisfaits/ insatisfaits/ satisfaits/ très satisfaits
- Pourcentage de clients déclarant qu'ils achèteront à nouveau le produit
- Pourcentage de clients déclarant qu'ils recommanderont le produit à leurs proches

- Taux de notoriété au sein de la cible
- Pourcentage de clients qui affichent une préférence pour le produit au sein de la catégorie
- Pourcentage de clients capables d'identifier le positionnement souhaité
- Qualité perçue des produits et services par rapport aux concurrents. » (24, p.139, Kotler)

Le taux de fidélisation et le taux d'équipements (comme le nombre de prestations différentes pour un même utilisateur) peuvent aussi être des indicateurs importants à mettre en place pour un service d'information. Tous ces indicateurs sont à surveiller très régulièrement afin de pouvoir corriger le produit ou le service si d'aventure il y avait une erreur de stratégie. De plus, en même temps que cette surveillance, le manager doit continuer à veiller sur ses concurrents pour ne pas se faire doubler sur un marché et toujours repérer les bonnes opportunités.

De plus, un manager doit veiller à ce qu'un produit ne « cannibalise » pas un de ses autres produits. Ainsi, la nouvelle prestation doit trouver sa place dans un ensemble de produits déjà existants. Si ce n'est pas le cas, il faut faire évoluer la ligne de prestations afin de laisser une place suffisante au nouvel arrivant. L'évolution des services/produits se fait en fonction des nouveaux produits et des axes marketing choisis.

Pour conclure cette première partie, nous reprendrons les termes de Réjean Savard : « L'approche marketing oblige les gestionnaires à faire évoluer leur organisme, puisque les besoins des clientèles vont bien sûr changer avec le temps, en fonction de l'environnement qui se modifie lui aussi. » (47, chapitre 3.1.2, Savard) C'est une nécessité pour tout service d'information-documentation, dans l'environnement informationnel concurrentiel d'aujourd'hui, de se définir une stratégie marketing. Le marketing est, comme nous l'avons vu, générateur de valeur ajoutée dans la mesure où il pousse le manager à étudier son public et son public potentiel, les forces et les faiblesses de son environnement et de son service. Ainsi, en prenant conscience de tout cela, le manager essaiera d'adapter les activités de son centre afin que ses services et ses produits soient le plus possible en adéquation avec les besoins de ses publics.

Dans la suite de notre exposé, nous allons voir, avec l'étude du cas du centre de documentation économique de BNP Paribas, Doc'Eco, qu'il n'est peut-être pas toujours possible de suivre à la lettre tous les éléments d'un type de marketing. En effet, il est parfois

plus intéressant de mêler différentes composantes de chaque type de marketing pour mieux les adapter à la situation du centre.

Deuxième partie
Analyse de l'environnement
informationnel de Doc'Eco

Nous avons choisi ici de ne traiter que l'analyse environnementale ou externe du centre de documentation de BNP Paribas Doc'Eco, les autres éléments constituant le diagnostic marketing seront envisagés lors de l'étude du positionnement actuel de Doc'Eco¹⁵

Notre analyse de l'environnement informationnel de Doc'Eco a été élaborée selon les observations que nous avons pu faire lors de notre stage de fin d'études. Celle-ci s'articulera selon trois points : la présentation de BNP Paribas et de son organisation, la description des principales sources d'information pour un collaborateur du *Corporate and Investment Banking* (CIB)¹⁶, et pour terminer, nous verrons les raisons pour lesquelles cet environnement peut être considéré comme concurrentiel.

¹⁵ Voir troisième partie : « Le positionnement marketing actuel de Doc'Eco », p.68

¹⁶ Banque de financement et d'investissement

1 Présentation du groupe BNP Paribas¹⁷

BNP Paribas est un établissement financier issu de la fusion, en 2000, de la Banque Nationale de Paris (BNP) et de Paribas. La fusion de ces deux banques a été un événement majeur et a permis au groupe de s'imposer en tant que leader dans le monde de la finance. Il est considéré comme la première banque de la zone euro par sa capitalisation boursière et possède l'un des premiers réseaux bancaires internationaux. La banque BNP Paribas est organisée en trois pôles : le *Corporate and Investment Banking*¹⁸, les activités de *Retail Banking*¹⁹ et le pôle *Investment Solutions*²⁰.

Comme nous allons le voir, BNP Paribas est un grand groupe de plus de 200 000 collaborateurs, tous spécialistes dans leur domaine, tous producteurs et tous consommateurs d'information. Il existe ainsi de très nombreuses cellules d'information et de veille dans tout le groupe, il en découle une situation de chaos informationnel pour l'utilisateur et de concurrence directe ou indirecte entre les diverses sources d'information. Nous avons donc choisi, afin d'avoir un propos complet, de n'étudier que les sources d'information du pôle CIB qui fonctionne selon la même politique que la globalité du groupe et la même profusion de sources d'information.

Par souci de clarté, nous avons choisi ici de présenter trois organigrammes²¹ afin que nous puissions rendre compte de la profondeur et de la grandeur de chaque pôle. Nous prendrons ici l'exemple du pôle CIB puisqu'il sera l'objet de notre étude car le centre de documentation économique dont nous parlerons un peu plus loin est rattaché au service des Etudes Economiques, lui-même dépendant du pôle CIB.

¹⁷ Les informations données ici correspondent à la situation au 01/10/2009.

¹⁸ Banque de financement et d'investissement

¹⁹ Banque de détail

²⁰ Solutions d'investissement

²¹ Ces trois organigrammes ont été créés à partir des différents documents internes et des observations que nous avons pu faire pendant notre stage d'étude.

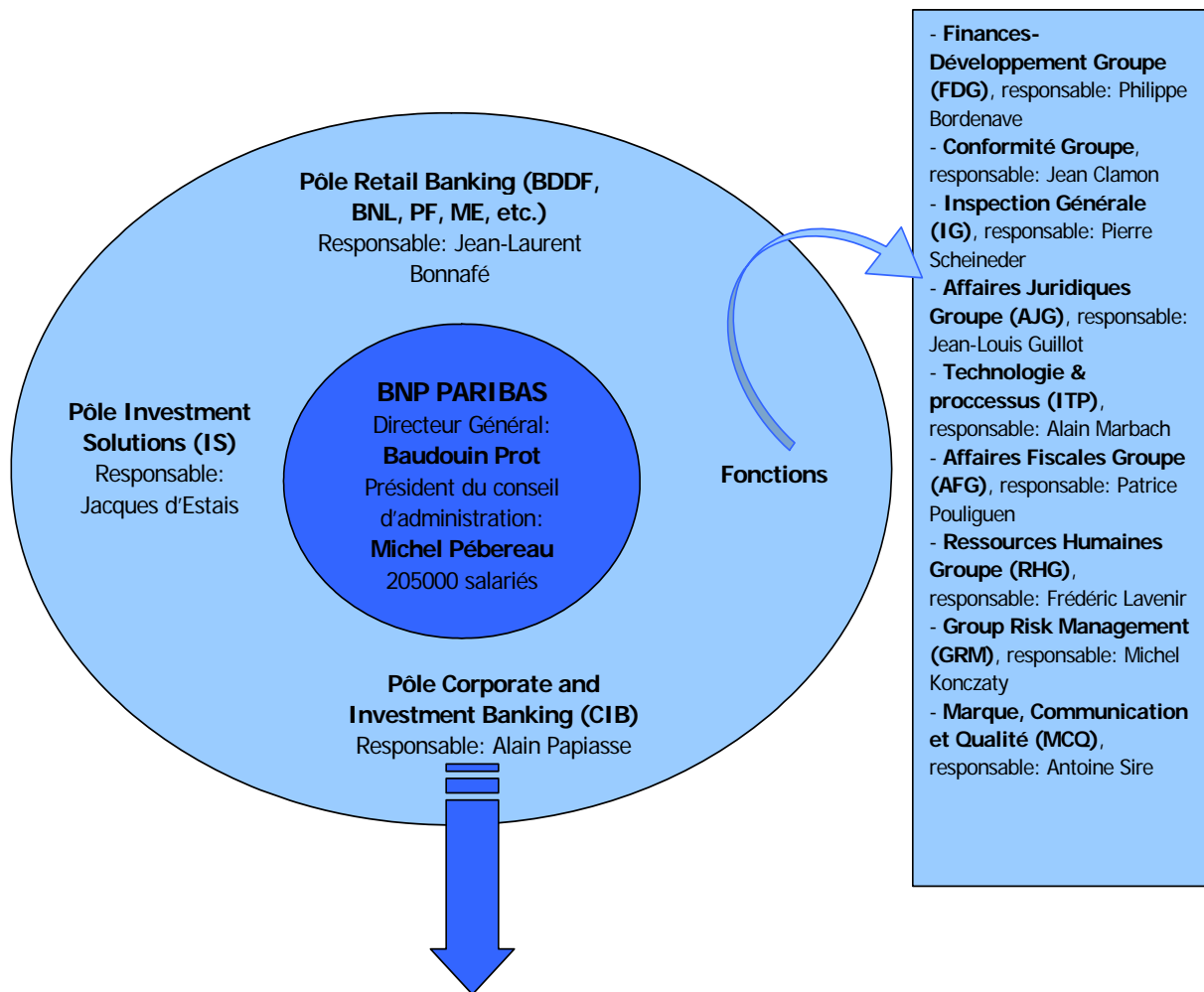


Figure 6: Organigramme de BNP Paribas

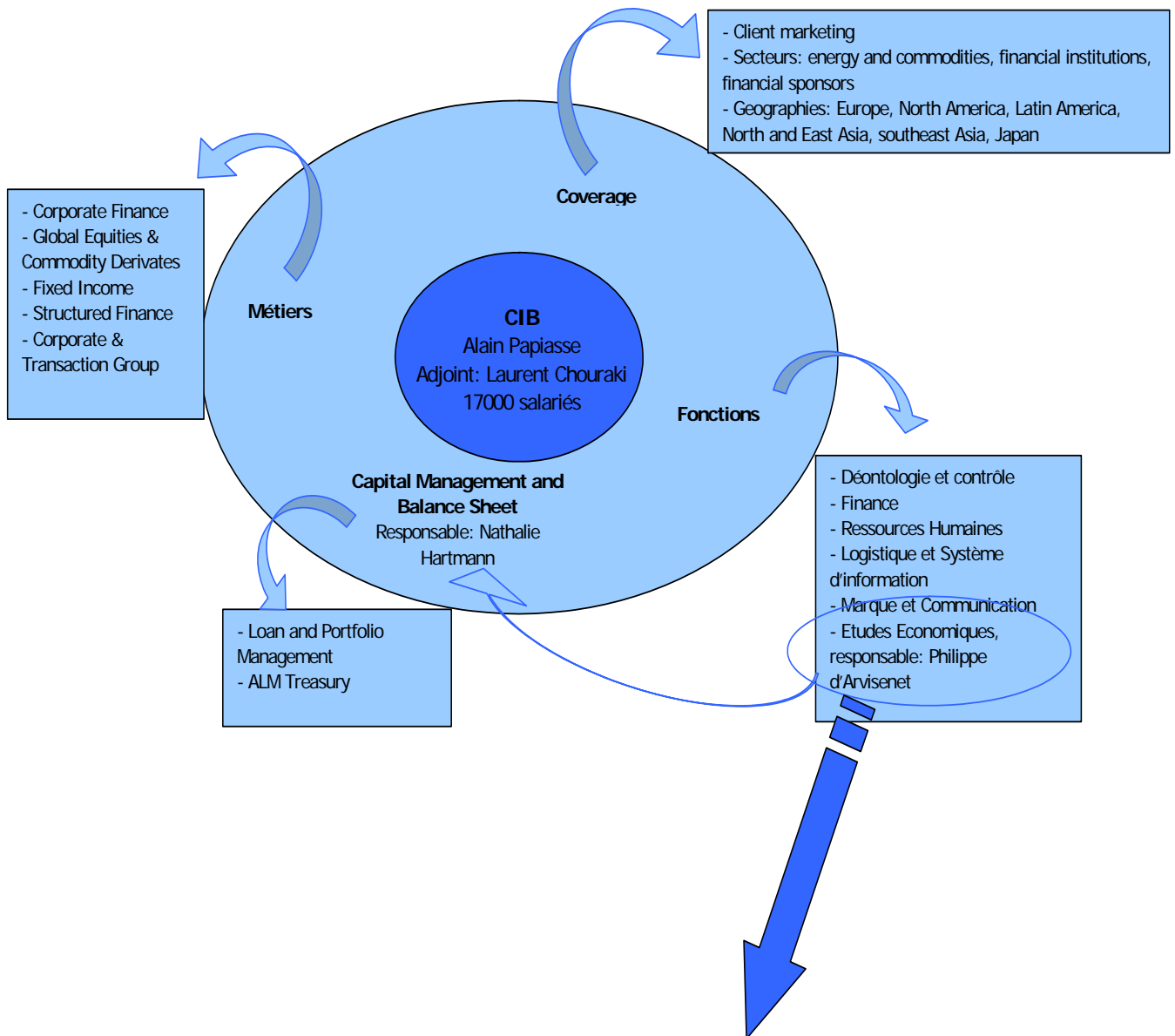


Figure 7: Organigramme du pôle CIB

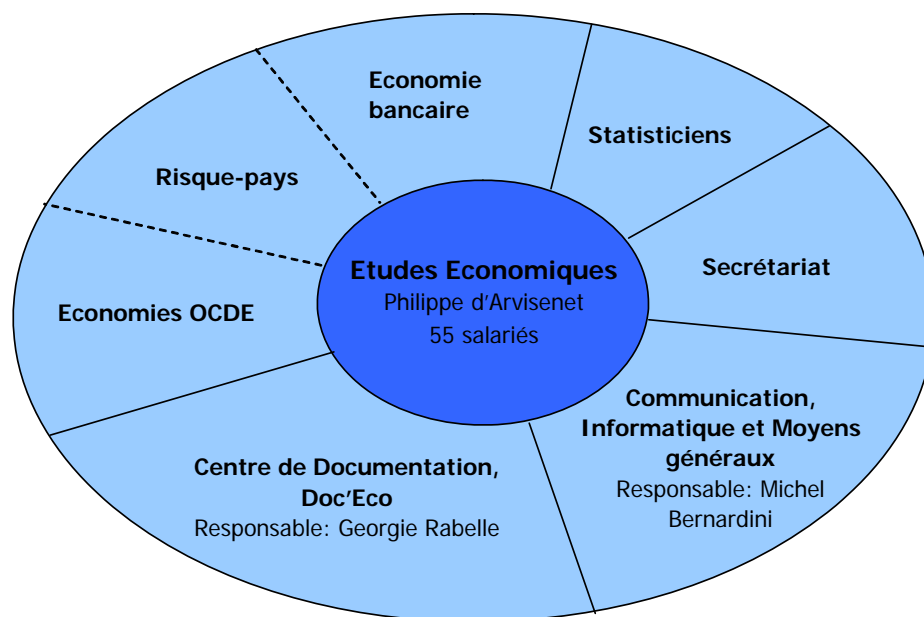


Figure 8: Organigramme du service des Etudes Economiques

Nous avons présenté l'organigramme du service des Etudes Economiques car, pour la suite de notre propos, nous avons choisi de nous mettre à la place d'un nouvel économiste arrivant aux Etudes Economiques, afin de voir plus en détail toute l'information à laquelle il peut avoir accès, en interne comme en externe. Plusieurs types d'information peuvent lui être utiles :

- sur le groupe BNP Paribas
- sur certains secteurs d'activité
- sur certains produits financiers
- sur des concurrents
- sur un pays ou une zone géographique
- sur son métier

Selon le type d'information voulu, les documents qui lui seront utiles seront de diverse nature : des articles de presse, des études de marché, des analyses financières, des tableaux de statistiques, des études macro-économiques, etc.

2 Description des principales sources²² d'informations pour un collaborateur du pôle CIB

2.1 Depuis l'extérieur...

Tout d'abord, notre collaborateur CIB, comme tous les autres collaborateurs de la banque, a un accès à Internet à partir de son poste personnel. Cela lui donne la possibilité de chercher des informations précieuses pour son travail sur des sites institutionnels ou spécialisés. Cet accès est cependant restreint pour des raisons de sécurité. Ainsi, les collaborateurs n'ont pas accès à leur compte mail personnel, ni à certains blogs, ni aux plates-formes de web social, ni à certains produits de travail collaboratif proposés par Google, comme « Google document ». L'échange de document et le travail collaboratif, entre un collaborateur et ses partenaires extérieurs, sont toutefois possibles via le système d'e-room de Documentum. Marion Leblanc-Wohrer²³ décrit ainsi les fonctionnalités de cet outil : « L'eRoom permet de centraliser l'ensemble des informations et documents liés à un projet et de les rendre accessibles, quels que soient l'heure et l'endroit, à tous ses membres, qu'ils soient internes ou externes à la banque. A chaque étape d'une opération, un participant peut déposer des informations et en avertir ses homologues en temps réel, grâce à des systèmes d'alerte par messagerie. Il peut également partager, échanger et modifier tous types de fichiers ou documents, ainsi qu'archiver et tracer l'historique des événements et des documents. [...] dans un souci de standardisation de l'outil informatique, et de cohérence vis-à-vis des clients, l'eRoom est identique pour tout le groupe BNP Paribas. » (26, Leblanc-Wohrer)

De plus, notre collaborateur CIB pourra demander à son service de s'abonner à des bases de données professionnelles, à des revues professionnelles, et à des titres de la presse quotidienne. Ceci est bien sûr dépendant du budget alloué à ce même service. Il est important de rappeler, à ce sujet, que si BNP Paribas a un service d'achat des informations, le « Market Data », qui gère notamment les achats de flux en temps réel qui sont très coûteux pour la salle des marchés (abonnement Bloomberg, etc.), le reste des informations, à savoir des contrats plus modestes, est considéré comme anecdotique, or c'est ce qui est réellement utilisé comme fonds documentaire. Ainsi, il n'est pas rare que plusieurs collaborateurs aient un accès similaire à une base d'études de marché, par exemple, sans qu'aucun contrat commun n'ait été négocié. Pour parer à cela, Doc'Eco, comme nous le verrons un peu plus loin, essaie de se renseigner régulièrement sur les différentes bases de

²² Un schéma récapitulatif de ces sources sera présenté à la page 65

données utilisées par ses publics afin de pouvoir négocier des contrats plus globaux, ce qui permet d'économiser des accès coûteux.

Outre l' « infobésité »²⁴ présente via le web et les bases de données, notre collaborateur CIB peut aussi avoir accès à de nombreuses sources d'information en interne.

2.2 Les intranets

En interne, l'information circule essentiellement grâce aux divers intranets, c'est pourquoi nous avons choisi d'évoquer les diverses sources d'information internes à partir des intranets, et notamment à partir de l'intranet général du groupe. Ainsi, notre collaborateur, comme tous les autres, a accès à tous les intranets du groupe. Chaque service de BNP Paribas a son propre intranet, et tous sont regroupés sous un intranet global : Echo'net.

²³ M. Leblanc-Wohrer, « BNP Paribas fait du travail collaboratif un « accélérateur de business » », La Tribune, 02.06.2005

²⁴ Expression, utilisée par Nicolas Moinet (32, Moinet) dans son article « La communication, enjeu des métiers de l'information stratégique. », signifiant la multiplicité des informations accessibles principalement via le web.

Figure 9: Intranet Echo'Net

A partir de cette interface commune, notre collaborateur, si l'on suit les onglets d'Echo'Net de gauche à droite, pourra accéder à :

1. l'intranet de son pôle²⁵ puis celui de son service. Dans le cas de notre collaborateur CIB, cela lui donnera accès :
 - à de l'information générale : sur CIB (blog, dépêches de presse, interviews filmées de personnalités du pôle, etc.) et ses services (organigrammes, plaquettes de présentation, etc.)
 - aux intranets des services composant le pôle
 - aux publications spécialisées, à forte valeur ajoutée, des divers acteurs du pôle, notamment celles des Etudes Economiques auxquelles appartient notre collaborateur. Ces publications ont pour sujet l'étude d'un pays, l'étude d'un marché, etc. Ce service propose aussi l'interview filmé, EcoTV²⁶, d'un économiste sur un sujet spécifique faisant écho, la plupart du temps, à l'actualité économique et financière.
2. « Mon espace RH », où il pourra trouver toute l'information nécessaire à la gestion de sa carrière, de ses congés, etc.
3. « Ma vie pratique ». Cet onglet lui donnera de l'information pratique à la vie en entreprise, comme la gestion des badges, les modèles pour établir ses présentations powerpoint ou organiser des déplacements professionnels, etc.
4. « Informations Groupe ». C'est ici que notre collaborateur pourra découvrir tous les autres intranets des autres pôles et fonctions et obtenir à nouveau soit de l'information générale, soit de l'information plus spécialisée.

Pour le reste de la page Echo'Net, l'information est plus générale et s'adresse à tout le groupe. Celle-ci s'organise comme suit :

- dans la colonne de gauche, notre collaborateur a accès à un menu fixe dans lequel il trouvera notamment l'annuaire du groupe, l'accès au blog de la banque, l'accès au site Internet de BNP Paribas, une revue de presse sur son environnement, etc.

²⁵ Voir annexe 1 : « Quelques exemples d'intranet », p.123

²⁶ Voir annexe 3 : « Exemples de magazines vidéos », p.138

- au centre, l'« espace communication » reste fixe et propose toutes les publications, à vocation généraliste, disponibles dans le groupe, comme le magazine des collaborateurs, « Ambition »²⁷, ou le magazine vidéo²⁸, « Starlight », sur les actualités du groupe, etc.
- dans la colonne de droite, il s'agit de menus contextuels proposant les dernières dépêches proposées par les pôles et services.

Ceci n'est pas une liste exhaustive, il s'agit des principales sources d'informations disponibles à partir des multiples intranets de BNP Paribas. Nous avons pu voir qu'il s'agissait en majorité d'informations à caractère général, hormis les publications que l'on peut trouver sur les intranets de services spécialisés.

Outre via les intranets, notre collaborateur CIB peut accéder à de l'information beaucoup plus spécialisée et donc à plus forte valeur ajoutée grâce à d'autres dispositifs présents dans la banque, comme les diverses cellules de veille et de documentation, LEONard (une plateforme documentaire) et Doc'Eco (le centre de documentation économique).

2.3 Cellules de veille et de documentation

Ainsi, notre collaborateur peut obtenir de l'information auprès de cellules d'informations plus spécialisées. Certaines cellules documentaires sont dédiées à certaines zones géographiques. Ainsi, les collaborateurs travaillant en Espagne peuvent contacter la cellule documentaire de Madrid, et ceux du Royaume-Uni, le centre de documentation de Londres.

La cellule documentaire de Madrid ne compte qu'une documentaliste, son périmètre d'activité est sa zone géographique. Elle a pour mission de répondre aux questions de l'Espagne, essentiellement, des collaborateurs de tous les pôles.

Le centre de documentation de Londres est un cas un peu plus particulier comme nous pourrons le voir dans la suite de notre exposé. Ce centre est composé de cinq personnes ayant un double métier : acheteurs d'information et documentalistes qui font uniquement de la recherche, initialement sur la thématique du *deal*. Mais depuis 2008, ce centre s'est doté de bases de données généralistes et peut donc répondre à des questions plus larges.

Une troisième cellule documentaire aurait pu être contactée par notre collaborateur CIB, s'il avait appartenu au service *Corporate Finance*, il s'agit du centre de documentation du *Corporate Finance*. C'est une relation d'exclusivité entre les six documentalistes de ce centre

²⁷ Voir annexe 2 : « Exemples de Magazines et Newsletter en ligne », p.135

et les collaborateurs du *Corporate Finance* dans la mesure où ils sont obligés de contacter uniquement ce centre et ce dernier ne peut répondre qu'à ce service, tout ceci pour des raisons de confidentialité. Ces documentalistes font de la recherche sur toutes les thématiques économiques et financières.

Il n'y a pas, à notre connaissance, de cellule de veille économique, à proprement parler, dédiée au pôle CIB. En ce qui concerne la veille technologique, notre collaborateur CIB, comme tous les autres collaborateurs, peut s'adresser à L'Atelier²⁹ qui est une filiale de BNP Paribas. De plus, il est tout à fait possible de s'organiser une veille sur des secteurs, des sociétés, des marchés au travers de divers produits proposés par Leonard et par Doc'Eco.

Nous nous devons de préciser que même si notre répertoire de sources informationnelles est décrit pour un type de collaborateur, d'autres sources d'informations, spécifiques à certains autres pôles, existent au sein de BNP Paribas, comme, par exemple :

- l'observatoire de la concurrence (voir annexe 5 « Observatoire de la Concurrence », p.143), qui étudie les différents produits proposés par les banques de détails ou la santé des banques de détail, pour le pôle *Retail Banking*
- le centre de *knowledge management* de BPSS (BNP Paribas Securities services), pour le pôle *Investment Solutions* (voir annexe 6 : « Intranet de BPSS », p.144), travaille essentiellement pour le service BPSS sur la thématique des titres boursiers.
- La plate-forme de *Knowledge Management* de BNP Paribas Assurance, K2, qui propose une veille internet, une veille produit, des remontées de terrain de la part des collaborateurs à l'étranger, de l'information propre à leur métier, etc.

²⁸ Voir annexe 3 : « Exemples de magazines vidéos », p.138

²⁹ <http://www.atelier.fr/>

2.4 LEOnard

Si notre collaborateur CIB, comme tous les autres collaborateurs de BNP Paribas, veut accéder, de manière autonome, à de l'information sélectionnée, il peut demander un accès à LEOnard.

LEOnard est un portail d'informations économiques développé par Michel Bernardini, responsable de la communication, de l'informatique et informatique documentaire, et des moyens généraux pour les Etudes Economiques. Il s'agit, plus précisément, d'un navigateur assistant de recherche documentaire disponible sur l'Intranet permettant de faire de la recherche en *full text* et de paramétrer des alertes sur une partie du fonds documentaires du service des Etudes Economiques et de certains services issus d'autres pôles: les articles ou études provenant des flux de presse qu'il reçoit, des sites veillés grâce au logiciel de veille KB Crawl³⁰ et de la base de données du centre de documentation économique, Doc'Eco. Les résultats de ces recherches sont catégorisés par thématique, nom de société, l'origine des documents, les sources des documents et date des documents. Depuis la création de cet outil, en 2004, de nombreuses évolutions ont été faites : « Le portail a largement évolué pour les utilisateurs : « Des communautés autorisent des groupes de collaborateurs à partager et à annoter l'information intéressante », illustre Michel Bernardini. [...] Le portail devrait continuer à évoluer. Michel Bernardini prévoit bientôt d'indexer les flux vidéos sur les sites internes comme externes à la banque. Le portail sert aussi de plate-forme de veille pour quelques départements de la banque. » (6, p.22, Brébion)

³⁰ KB Crawl est un logiciel de veille automatique de site Internet

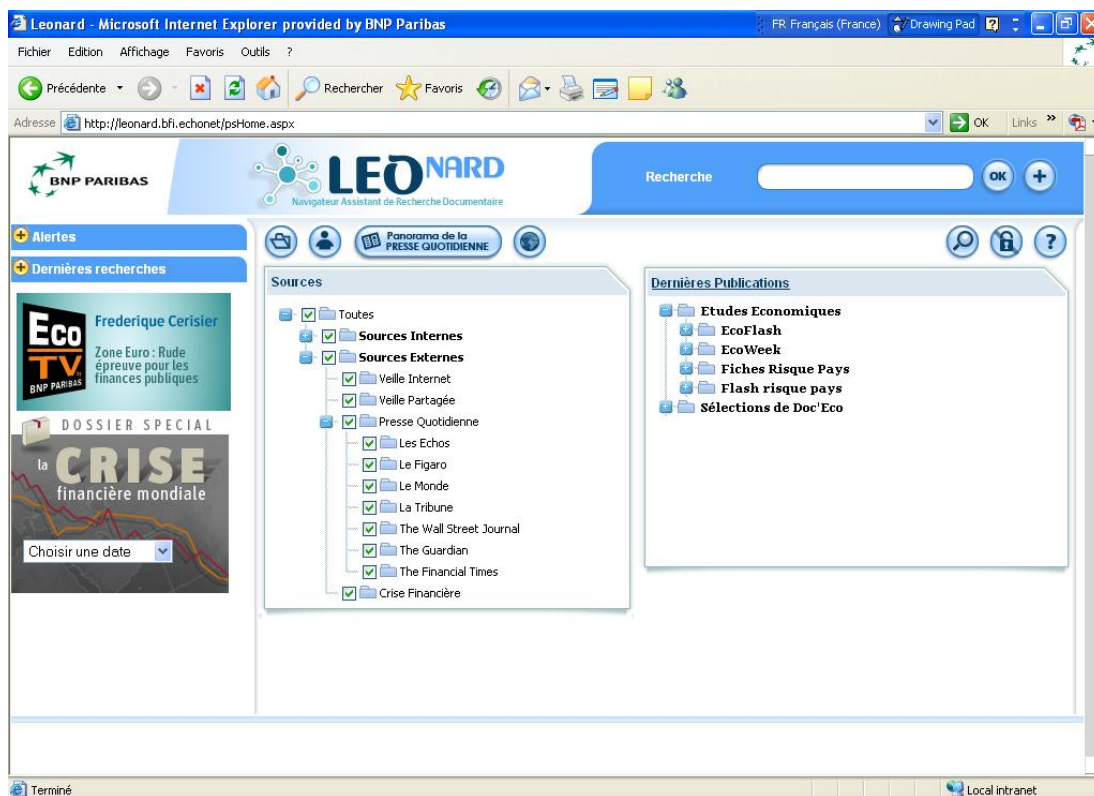


Figure 10: Interface d'accueil du portail documentaire LEONard

D'après cette interface, nous pouvons constater que LEONard est composé de plusieurs « briques »³¹ permettant d'effectuer les actions que nous avons décrites plus haut :

- un agrégateur de flux de presse grâce à MediaCompil, permettant d'alimenter « Le panorama de la presse quotidienne » et « le dossier spécial »
- une vitrine où l'utilisateur aura les liens directs vers les publications des économistes des Etudes Economiques, vers EcoTV, et vers le produit les Sélections de Doc'Eco
- une veille sur une partie du fonds documentaire du service des Etudes Economiques et d'autres services appartenant à différents pôles
- un moteur de recherche interrogeant en full text

³¹ Pour consulter les interfaces plus détaillées de LEONard, se reporter à l'annexe 4 : « LEONard », p.140

Cette plate-forme peut être utilisée par tous les collaborateurs de BNP Paribas et peut être paramétrée spécialement pour certains métiers. Par exemple, les collaborateurs travaillant sur les pays émergents peuvent avoir accès à un panorama de presse sur ces zones géographiques. De la même manière, les collaborateurs, soit pour leur équipe, soit à titre personnel, peuvent aussi demander à l'équipe gérant LEOnard de surveiller certains sites qui pourront être ajoutés dans les sources à interroger par le moteur de recherche. Ainsi, il existe une veille partagée et une veille personnelle, la première permet de faire apparaître les résultats du crawl des sites intéressants pour une équipe, et la seconde pour seulement une personne.

Dans la toute prochaine version³² de LEOnard, seront développés des espaces dédiés à certains pôles, certains métiers ou certaines équipes, par l'intermédiaire d'un onglet s'appelant « Mon Leo ».

Le portail documentaire LEOnard, de part sa nature, s'adresse à des collaborateurs autonomes dans leurs recherches. Cependant si notre collaborateur CIB a besoin d'informations à plus forte valeur ajoutée, qui aura été sélectionnée et organisée par des documentalistes spécialisés par secteur d'activité ou par pays, il peut se diriger vers le centre de documentation Doc'Eco.

2.5 Doc'Eco

Doc'Eco faisant l'objet de l'étude de cas pour ce présent mémoire, nous allons en faire une présentation un peu plus détaillée dès maintenant.

Doc'Eco est le centre de documentation économique du groupe. Selon l'organigramme, il dépend du service des Etudes Economiques³³ qui est lui-même rattaché au pôle CIB. Cependant, tous les collaborateurs peuvent faire appel aux services du centre de documentation. Doc'Eco a, en effet, pour mission de répondre à tous les collaborateurs de BNP Paribas et de ses filiales, sur toutes les thématiques, et sur toutes les zones géographiques.

Le type d'information traité par Doc'Eco est une information économique généraliste dans le sens où, d'une part, sa mission est de pouvoir répondre à tous les publics et tous les métiers de la banque ; et d'autre part, ce centre de documentation ne s'occupe pas de certains

³² Sortie prévue début octobre 2009

³³ Voir l'organigramme des Etudes Economiques, p.44

aspects spécifiques à des métiers et s'en remet à d'autres cellules de documentation plus spécialisées.

Doc'Eco est le centre de documentation économique le plus important de toute la banque dans la mesure où il est composé de 17 personnes, réparties comme suit :

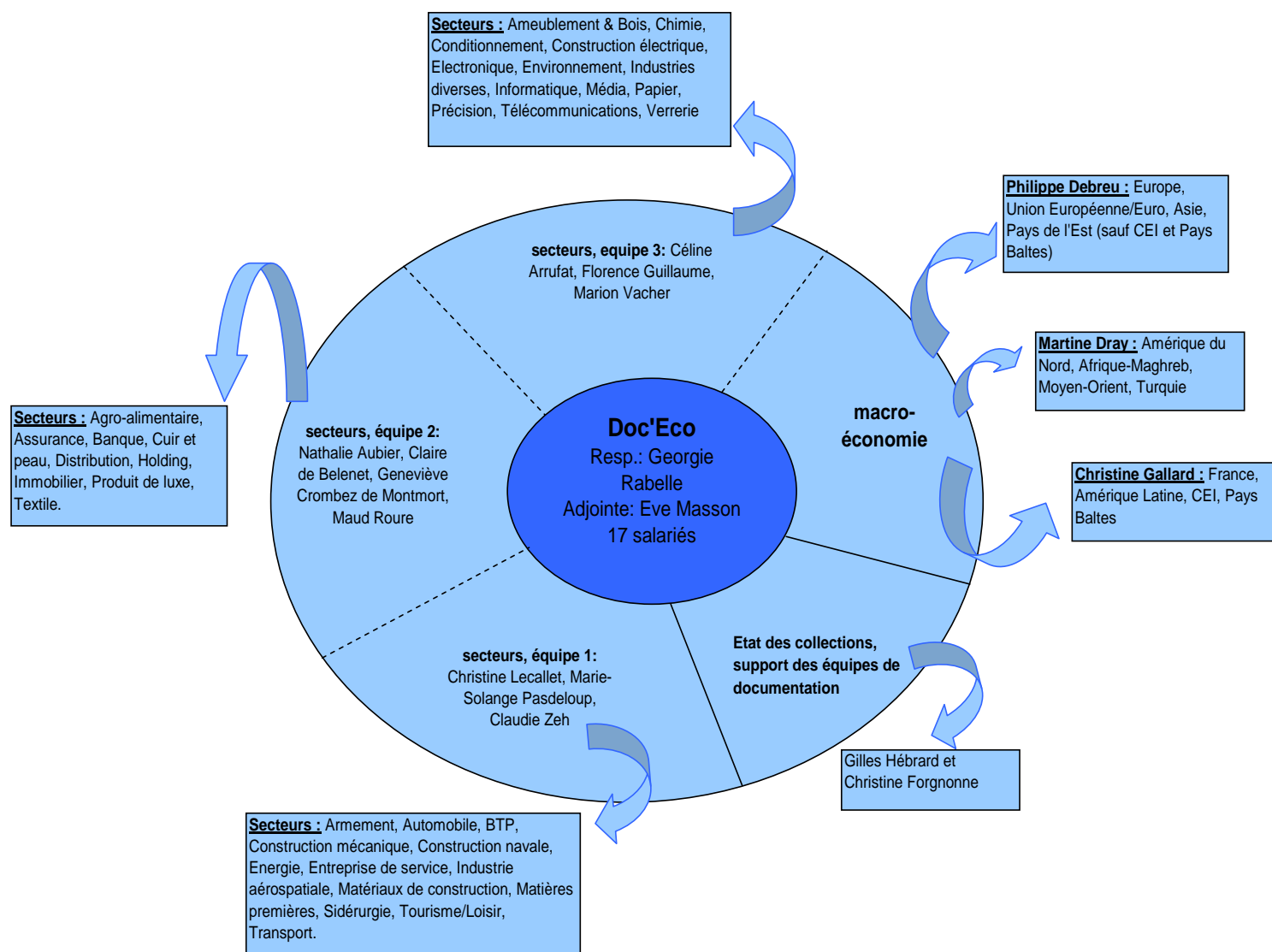


Figure 11 : Organigramme de Doc'Eco au 01/10/2009

Le cœur de métier du centre de documentation est la recherche d'informations appartenant à l'environnement économique et financier. De plus, Doc'Eco a élaboré des produits documentaires :

- les Profils : il s'agit d'une alerte « sur mesure » créée, à la demande d'un utilisateur, sur les documents saisis dans la base documentaire Gimadoc³⁴
- les Sélections : ce produit est une sorte de bulletin bibliographique de Gimadoc (paraît tous les quinze jours).
- les Zooms : comme le nom de ce produit documentaire l'indique, ce produit est un zoom sur une thématique. Il s'agit de la sélection d'un document de fond sur un sujet, accompagné de sept autres documents pour aller plus loin.

A toutes ces sources d'informations, il est bien sûr nécessaire d'ajouter le réseau professionnel que notre collaborateur CIB a pu se construire au fil du temps.

Après avoir énuméré les sources d'information exploitables par notre collaborateur CIB, nous pouvons constater que le centre de documentation économique, Doc'Eco, avec sa vocation généraliste, se retrouve dans un environnement fortement concurrentiel. Cette concurrence, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, peut prendre trois formes : indirecte, partielle ou directe.

³⁴ Gimadoc est la base de données de Doc'Eco, pour plus de précision, se reporter à la page 74

3 En quoi cet environnement est concurrentiel pour Doc'Eco ?

Nous nous mettons du côté de Nozha Ibnkhayat dans sa manière de définir la concurrence et de souligner l'importance d'identifier ses concurrents dans le monde de l'information-documentation. Voici quels sont ces termes sur le sujet : « La concurrence envahit tous les marchés et touche tous les produits et services, y compris ceux qui sont informationnels et documentaires. Cela ne fait plus de doute. Il est vrai qu'une polémique divise encore deux courants de pensée : l'un, considérant le contexte de l'information et de la documentation comme non marchand, refuse l'idée d'une concurrence et parle plutôt d'une coopération entre SID³⁵ ; et l'autre, constatant les transformations qui se profilent à l'horizon de la société de l'information, confirme que, quel que soit le contexte du SID, marchand ou non, la concurrence dans ses deux formes directe et indirecte existerait. Il en résulte que, quelle que soit la position au partenariat qui lierait ou à la concurrence qui opposerait les SID (les uns aux autres), il est fondamental pour eux de connaître, de manière précise, les forces et les faiblesses de leurs partenaires et concurrents afin de pouvoir se positionner par rapport à eux et de positionner leurs produits, services et activités par rapport aux leurs. » (20, p.65-66, Ibnkhayat)

A cette pensée, nous ajouterons qu'il n'est pas certain qu'un centre de documentation se définisse soit en partenaire, soit en concurrent, car dans un contexte d'entreprise, il est parfois difficile de trancher dans un sens ou dans l'autre selon la politique de l'entreprise. Dans notre cas, comme nous allons le voir, nous avons choisi d'opter pour une troisième tendance qui montrerait effectivement le côté concurrentiel de la multiplicité de l'information et des cellules qui la gèrent sous trois angles : la concurrence indirecte, la concurrence partielle et la concurrence directe. Cependant, malgré cet aspect concurrentiel, il est parfois nécessaire de trouver en ses propres concurrents des alliés. En effet, dans une grande entreprise comme BNP Paribas, qui, de surcroît, n'a pas de réelle politique de l'information, lorsqu'un problème extérieur intervient, comme la crise économique, il est parfois plus judicieux pour des centres de documentation de s'allier plutôt que d'entrer en concurrence, que ce soit dans un souci budgétaire ou dans un souci de qualité de service pour les collaborateurs de la banque.

³⁵ SID = Système d'information-documentation

3.1 Concurrence indirecte

La concurrence que nous avons choisi de qualifier d'indirecte pourra être considérée par certains comme n'étant pas une réelle concurrence dans le sens où il ne s'agit pas d'une concurrence sur le type d'information ou de services délivrés, mais plutôt une concurrence sur le volume d'informations diffusées. Ainsi, il nous paraît logique de penser que plus il y a de diffuseurs d'information, plus Doc'Eco se retrouvera « noyé dans la masse informationnelle »

Par exemple, notre nouveau collaborateur CIB peut trouver des publications de type général produites par quasiment toutes les cellules de tous les services de tous les pôles. Ainsi il pourra se trouver face à plus d'une centaine de publications parmi lesquelles il doit déjà faire le tri pour évaluer la pertinence de chacune selon l'information dont il a besoin.

Parmi ces publications proposées par les divers services de la banque, certaines sont des documents à très forte valeur ajoutée, comme les publications des économistes des Etudes Economiques du pôle CIB. Publications dans lesquelles notre collaborateur CIB sera probablement amené à écrire. Ces produits ne sont évidemment pas des concurrents pour Doc'Eco puisque ce dernier n'a pas pour mission de rédiger des analyses de ce type. Cependant, ces publications sont nombreuses et concourent à noyer notre collaborateur CIB dans une masse informationnelle.

3.2 Concurrence partielle

Nous considérons que la concurrence est partielle lorsque certains aspects des sources énumérées plus haut entrent en concurrence avec certaines activités de Doc'Eco. Cette concurrence est générée de trois manières : par l'attitude des utilisateurs, notamment, avec l'usage d'Internet, par la proximité géographique ou hiérarchique des diverses cellules d'informations, et enfin par la proximité de certaines prestations, comme quelques briques constituant le portail documentaire LEONard, par exemple.

3.2.1 Par l'attitude des utilisateurs

Les attitudes des utilisateurs ont bien changé depuis le développement d'Internet. En effet, nous avons tous pris plus ou moins l'habitude d'aller sur le web pour trouver des informations. Ainsi, l'accès à Internet, bien que nécessaire pour le bon déroulement des activités professionnelles des collaborateurs de BNP Paribas, est un concurrent partiel de

Doc'Eco dans la mesure où ce centre de documentation n'est plus le seul à pouvoir accéder à des sites professionnels et institutionnels. Les collaborateurs peuvent ainsi se créer des répertoires de ressources et des favoris sur Internet qui suffiront peut-être à leurs besoins. L'utilisation intensive d'Internet dans les entreprises, petites ou grandes, autonomise beaucoup plus les publics éventuels des centres de documentation dans leurs recherches d'information.

Comme de plus en plus de personnes, les collaborateurs de BNP Paribas sont souvent autonomes dans leurs recherches d'information, et beaucoup utilisent les grands moteurs de recherche pour effectuer celles-ci, en plus de leur répertoire de ressources personnelles. Cependant, ils n'utilisent souvent qu'un ou deux mots, sans opérateur booléen ; ainsi, comme nous en avons tous fait l'expérience, ils obtiennent un nombre de réponses tout à fait incroyable et ne vont, pour la plupart, pas plus loin que la deuxième page de réponses. Certains utilisateurs se satisfont des réponses proposées car ils pensent qu'ils ne trouveront pas mieux en formulant une nouvelle requête, et la plupart du temps ne pensent même pas à interroger le moteur de recherche autrement puisqu'à chaque fois qu'ils écrivent un terme, ils obtiennent une réponse. Il est donc logique pour eux d'écrire le seul terme qui désigne la réalité sur laquelle ils veulent se renseigner, sans utiliser de synonymes. C'est ainsi que la plupart du temps ils peuvent se retrouver avec un résultat biaisé. Ce sont ces stratégies de recherche plus ou moins efficaces qui nous font dire que Google et autres moteurs ne sont que des concurrents partiels puisque Doc'Eco, outre le fait de ne pas fournir que des documents issus de Google, est composé de spécialistes de la recherche

Nous considérons que ces moteurs de recherche ne sont que des concurrents partiels dans la mesure où l'utilisateur, en quête d'autonomie, va effectuer des recherches sur Internet par lui-même plutôt que de systématiquement faire appel aux services de Doc'Eco. Cependant, il arrive que les collaborateurs n'interrogent les grands moteurs de recherche que pour se faire une première idée sur le sujet, et fassent ensuite des demandes à Doc'Eco pour approfondir leurs premières recherches et/ou pour s'assurer de la qualité des sources.

De plus, les informations financières et économiques sont souvent payantes et donc non accessibles sans accès spécifique. Les utilisateurs trouvent donc sur le web de nombreux commentaires de texte, mais pas l'information source. Pour cette raison, ils font appel à Doc'Eco pour pouvoir accéder au document source

Au-delà de ce développement de la recherche autonome sur Internet, la proximité géographique ou hiérarchique de certaines cellules entraîne un autre type de concurrence partielle.

3.2.2 Par la proximité géographique ou hiérarchique

Avant de développer ce point, il convient de développer quelque peu ce que nous entendons par proximité géographique et proximité hiérarchique.

Par proximité géographique, nous pensons aux différentes cellules d'information basées à l'étranger, qui ont pour mission de traiter les demandes des utilisateurs se trouvant dans le même pays.

En ce qui concerne la proximité hiérarchique, il s'agit des cellules d'information dédiées uniquement à un métier ou un service de BNP Paribas. En effet, une myriade de cellules dites de veille, de *knowledge management*, ou autre, se mettent en place un peu partout dans la banque. Ceci est accentué par le fait qu'il n'y a pas de politique de centralisation de l'information dans le groupe. Ainsi, lorsqu'un service veut de l'information spécifique à son métier, il peut créer une cellule d'information qui lui est propre.

Dans un cas comme dans l'autre, ces cellules d'informations se positionnent en concurrence avec Doc'Eco puisque des prestations de recherche sont proposées aussi. Malgré tout, il ne s'agit, comme nous allons le voir, que d'une concurrence partielle dans la mesure où elles n'ont pas les mêmes publics cibles, ni la même couverture informationnelle. C'est ainsi que des partenariats ont souvent été créés avec Doc'Eco.

Afin d'illustrer la concurrence partielle par la proximité géographique, nous prendrons l'exemple de la cellule de documentation de Madrid. Celle-ci, bien que travaillant dans une forme de partenariat avec Doc'Eco, propose la même offre que Doc'Eco puisque la documentaliste sur place effectue des recherches pour les collaborateurs de BNP Paribas situés en Espagne. Cependant, cette documentaliste n'a pas les mêmes moyens que ceux dont dispose Doc'Eco, qu'il s'agisse de moyens financiers ou humains. Il arrive donc régulièrement qu'elle fasse appel aux services de Doc'Eco, d'où le partenariat.

Dans le second cas, la proximité hiérarchique a donné lieu à la création de cellules d'information dédiées à certains services. Ces cellules empièteront nécessairement sur le travail de Doc'Eco puisqu'il peut fournir de la documentation de valeur sur tous les secteurs et toutes les zones géographiques. Pour illustrer notre propos, nous nous permettrons de faire un rapide compte-rendu de la démarche type que suivent les créateurs de ces cellules. Lorsque ces derniers étudient l'offre interne, ils contactent généralement les plus importantes sources d'information, soit Doc'Eco et LEONard afin d'établir un partenariat. Celui-ci consisterait en le partage des sources et des informations en donnant un accès à LEONard et en faisant transiter les réponses que Doc'Eco pourrait fournir à leurs utilisateurs par leur service. Cela pourrait, au premier abord, être qualifié de concurrence directe, mais

ce n'est cependant pas tout à fait le cas. En effet, ces nouvelles cellules tiennent leurs particularités du fait qu'elles élaborent une veille sur des produits financiers, ce que ne fait ni LEOnard, ni Doc'Eco. Ce type de cellule a accès à des bases de données qui seraient beaucoup trop spécifiques à un métier pour Doc'Eco, et inversement, ce dernier a de nombreuses bases de données sur tous les domaines qui n'auraient pas obligatoirement leur place dans le budget d'une cellule dédiée à un métier. Le partenariat se déroulera alors de la manière suivante : les clients s'adresseront à la cellule de leur service qui se chargera soit de leur répondre lorsqu'il s'agira d'informations spécifiques à leur métier, soit de transférer la demande à Doc'Eco quand elle ne pourra pas fournir d'informations pertinentes sur un marché ou un secteur par exemple.

Ce type de partenariat n'est pas isolé, Doc'Eco est souvent associé aux projets de création de ce type de cellule documentaire afin d'accroître son réseau interne à la banque et sa visibilité.

Un troisième cas de concurrence partielle est celui généré par la proximité des prestations proposées.

3.2.3 La proximité de prestations

Nous avons vu précédemment que bien des cellules documentaires proposaient, comme Doc'Eco, des recherches à la demande pour leurs utilisateurs, mais qu'il s'agissait, la plupart du temps de demandes très pointues sur un aspect de leur métier. Cependant, Doc'Eco est en concurrence sur d'autres prestations que celle des recherches, et notamment avec certaines briques composant le portail documentaire LEOnard. Outre ces prestations que nous allons aborder dans la suite de notre propos, LEOnard a non seulement une mission très proche du centre documentaire des Etudes Economiques dans la mesure où il est ouvert à tous les publics de la banque, mais il appartient aussi au même service. Nous avons fait le choix d'envisager ce portail documentaire sous deux angles différents. Tout d'abord, nous allons aborder les points qui nous paraissent être de l'ordre d'une concurrence partielle, puis, dans notre partie suivante, ceux correspondant à une concurrence directe.

Comme nous l'avons déjà vu, LEOnard est composé de quatre briques : un agrégateur de flux de presse économique quotidienne, une vitrine renvoyant aux publications de tous les partenaires de LEOnard, une partie veille et un moteur de recherche. De là, seulement deux briques entrent en résonance avec les prestations de Doc'Eco, il s'agit de la veille, et nous verrons dans quelle mesure un peu plus loin, et de la recherche.

Si nous examinons dans un premier temps la brique permettant la recherche, elle est en concurrence partielle avec Doc'Eco. Nous avons qualifié cette brique de concurrence partielle car ce moteur de recherche est loin d'interroger toutes les sources d'informations utilisées par Doc'Eco, et notamment les bases à plus forte valeur ajoutée. De plus, les réponses qui interviennent à l'issue d'une requête, bien que catégorisées, sont triées soit par date, soit par la pertinence jugée à l'occurrence des termes, il arrive donc régulièrement que l'utilisateur ne trouve pas la réponse la plus en rapport avec son interrogation. Dans ce cas, il arrive que l'utilisateur appelle la personne en charge de LEONard pour avoir plus d'informations, et celle-ci, n'ayant pas d'accès aux bases de données à forte valeur ajoutée ou à d'autres documents, le renvoie vers les documentalistes de Doc'Eco. Ce dernier aspect, même s'il part d'une concurrence, est positif pour le centre de documentation économique puisque LEONard attire des gens qui ne connaissent pas forcément l'existence de Doc'Eco.

Ainsi que nous l'avons annoncé plus haut, la seconde brique entrant en concurrence partielle avec Doc'Eco est la veille. Doc'Eco ne fait pas à proprement parler de la veille dans le sens où il ne propose pas de veille automatique des sources d'information fixes, mais il propose d'établir des Profils qui rendent le même type de service³⁶.

Pour terminer sur ces deux aspects de LEONard, la recherche et les alertes via ce portail fonctionnent très bien lorsqu'il s'agit de requêtes simples, sur une société par exemple. Mais lorsqu'il s'agit de construire une interrogation avec plusieurs termes, une expression, des opérateurs booléens et autres techniques d'interrogation, non seulement l'utilisateur n'a pas forcément les connaissances pour mener une telle recherche, mais même s'il les avait, l'outil LEONard aurait du mal à fonctionner puisque soit il ne comprend pas la requête, soit les réponses fournies ne sont pas complètement satisfaisantes au niveau de la pertinence. C'est d'ailleurs ici le principal défaut de LEONard, la nouvelle version devrait faire évoluer ces briques afin que ce type de désagrément ne vienne plus décevoir les utilisateurs.

Afin de synthétiser notre propos sur les différentes fonctionnalités de LEONard par rapport aux prestations proposées par Doc'Eco, nous proposons le tableau ci-dessous dans lequel nous pourrions observer que même s'il existe une certaine proximité de prestations, il ne s'agit que de concurrence partielle.

³⁶ Voir chapitre sur les Profils, p.75

portail documentaire LEOnard	centre de documentation Doc'Eco
outil documentaire	service rendu par des documentalistes experts dans leurs domaines
automatisation des tâches	sélection et indexation manuelle des documents
moteur de recherche en full text interrogeant le fonds documentaire de LEOnard	recherche experte faite par les documentalistes : élaboration de stratégie de recherche, utilisation des opérateurs booléens. Cette recherche est faite aussi bien dans des bases de données professionnelles que sur les grands moteurs de recherche.
accès à l'information pour des utilisateurs autonomes	services personnalisés grâce à l'intervention des documentalistes
fonds documentaire restreint	fonds documentaire composé de nombreuses sources et nombreux types de documents

Tableau 2 : Principales fonctionnalités de Doc'Eco et LEOnard

Nous pensons qu'une partie seulement de LEOnard est en concurrence partielle puisqu'il s'agit plus, à l'heure actuelle, d'un outil permettant d'effectuer des recherches et des alertes de type Google sur des sources internes et externes à la banque. Malgré tout, nous pouvons aussi considérer que LEOnard est un concurrent direct de Doc'Eco puisqu'il se positionne sur les mêmes publics et le même type d'information généraliste.

3.3 Concurrence directe

Malgré les nombreuses sources d'information pouvant être considérées comme concurrentes, nous avons pu voir que Doc'Eco n'avait, cependant, que deux concurrents directs principaux. Il s'agit, dans un premier temps, d'une concurrence se faisant par rapport au positionnement face au public, avec le portail documentaire LEOnard. Puis, dans un second temps, nous aborderons le cas du centre de documentation de Londres, qui, au fil du temps, se met à empiéter de plus en plus sur le domaine de Doc'Eco.

3.3.1 LEOnard

Nous venons de voir que LEOnard pouvait être qualifié, en un sens, de concurrence partielle, mais il est tout aussi juste de l'envisager comme une concurrence directe car il a lui aussi une vocation généraliste.

En effet, LEOnard a, comme Doc'Eco, la mission de satisfaire tous les collaborateurs de BNP Paribas. Ce positionnement entraîne dans l'esprit des collaborateurs une confusion entre le centre de documentation des Etudes Economiques et LEOnard, qui dépend lui aussi de ce même service. Nous avons pu observer ceci par le fait que des collaborateurs appellent Doc'Eco quand ils ont un problème sur LEOnard pensant que ce dernier est la plate-forme documentaire de Doc'Eco. C'est cette confusion qui nous pousse à estimer que LEOnard est en concurrence directe avec Doc'Eco. Cependant, nous nous devons de nuancer ce propos. En effet, cette confusion peut être positive car, comme nous l'avons vu plus haut, elle incite de nouvelles personnes à faire des demandes à Doc'Eco. Mais elle peut aussi être négative dans la mesure où le moteur de recherche et le système d'alerte de LEOnard ne fournissent pas des résultats très pointus, ce qui peut décevoir des utilisateurs qui n'auront pas le réflexe d'appeler Doc'Eco puisqu'ils pensent qu'il s'agit de la même chose.

Enfin, LEOnard peut potentiellement suffire au segment des collaborateurs autonomes auquel cas, cela coupe Doc'Eco de ce segment d'utilisateurs.

Pour conclure sur cette situation délicate entre Doc'Eco et LEOnard, plutôt que de rester dans une situation de concurrence, les responsables respectifs ont maintenant un partenariat que nous décrivons un peu plus loin dans notre exposé.

3.3.2 Le centre de documentation de Londres

Comme nous l'avons dit dans la partie « 2.3 Cellules de veille et de documentation », le centre de documentation de Londres avait pour mission initiale de travailler pour les collaborateurs se trouvant au Royaume-Uni et essentiellement sur la thématique du « Deal » (fusion-acquisition, prise de participation, joint-venture, etc.). Nous pouvons donc voir qu'au départ, il n'y avait aucunement une situation de concurrence entre ce centre et Doc'Eco. Cette situation a été amenée par un changement de positionnement suite à un audit du centre. Il a été décidé, par la hiérarchie, de modifier son positionnement et ses objectifs, et d'essayer d'attirer plus de public en faisant des recherches à la demande sur tous les sujets.

Ainsi, ce centre et Doc'Eco se retrouvent à travailler sur les mêmes sujets pour un même public.

En faisant un tableau comparatif³⁷ des bases de données utilisées par les deux centres de documentation, nous avons pu constater que le centre de documentation de Londres n'utilise pas du tout les mêmes bases, ni le même nombre de bases que Doc'Eco, il serait donc légitime de penser qu'il ne traite pas le même type de recherche que Doc'Eco. Pourtant, si l'on en croit les informations présentes sur le nouvel intranet³⁸ de ce centre, ce dernier se positionne en concurrence directe avec Doc'Eco dans la mesure où les documentalistes de Londres proposent de traiter toutes les questions de tous les collaborateurs de tous les pays, exactement comme le fait Doc'Eco. Il reste cependant un inconvénient que les documentalistes de ce centre n'ont peut-être pas pris en compte : ce centre, comme nous l'avons vu, n'a pas autant de moyens humains et financiers que Doc'Eco, il ne dispose pas du même nombre de bases de données, ni des mêmes abonnements aux revues, ni du même nombre de documentalistes. Les réponses fournies ne sont donc pas de la même qualité et de la même pertinence que ce que Doc'Eco peut fournir. Suite à une conversation téléphonique avec un des collaborateurs travaillant sur le secteur des télécommunications de Londres, une des documentalistes de Doc'Eco s'est rendue compte que l'utilisateur ne s'y trompait pas : quand sa question était simple, comme trouver les comptes d'une société, il posait sa question au centre de documentation de Londres, mais, quand la question était plus complexe, comme l'étude d'un secteur, il s'adressait à Doc'Eco.

Pour terminer sur le centre de documentation de Londres, nous pouvons voir grâce aux impressions d'écrans, que nous nous sommes permis de faire et d'inclure en annexe³⁹ à ce mémoire afin d'illustrer notre propos, que ce centre se positionne clairement en tant que concurrent direct et pousse même les collaborateurs qui ne sont pas sur le territoire anglais à faire des demandes à leur centre de documentation plutôt que d'interroger Doc'Eco ou un autre centre de documentation plus spécialisé sur un métier... . Tout ceci concourt donc à la dégradation des relations de coopération entre les deux centres.

Avant de conclure cette partie, nous proposons, dans un souci de clarté, deux schémas. Le premier reprend les sources d'informations que nous avons évoquées ci-dessus (voir chapitre 2 « Description des principales sources d'informations pour un collaborateur du pôle CIB) et le second, les liens de concurrence entre ces sources.

³⁷ Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons livrer ici le tableau que nous avons élaboré pour notre étude.

³⁸ Voir annexe 7 « Intranet du centre de documentation de Londres », p.145

³⁹ Voir annexe 7 « Intranet du centre de documentation de Londres », p.145

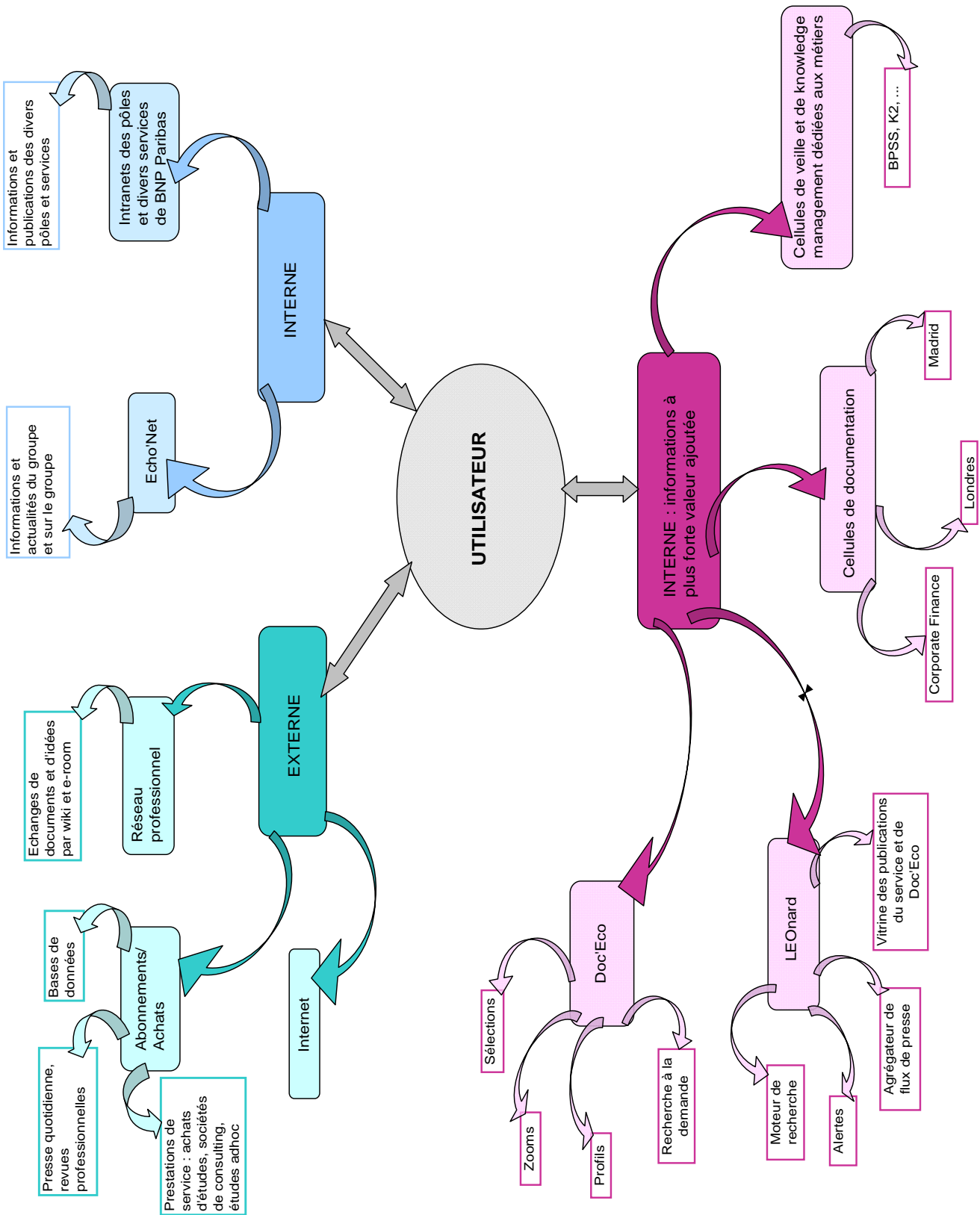


Figure 12 : Schéma des ressources accessibles par un collaborateur du CIB

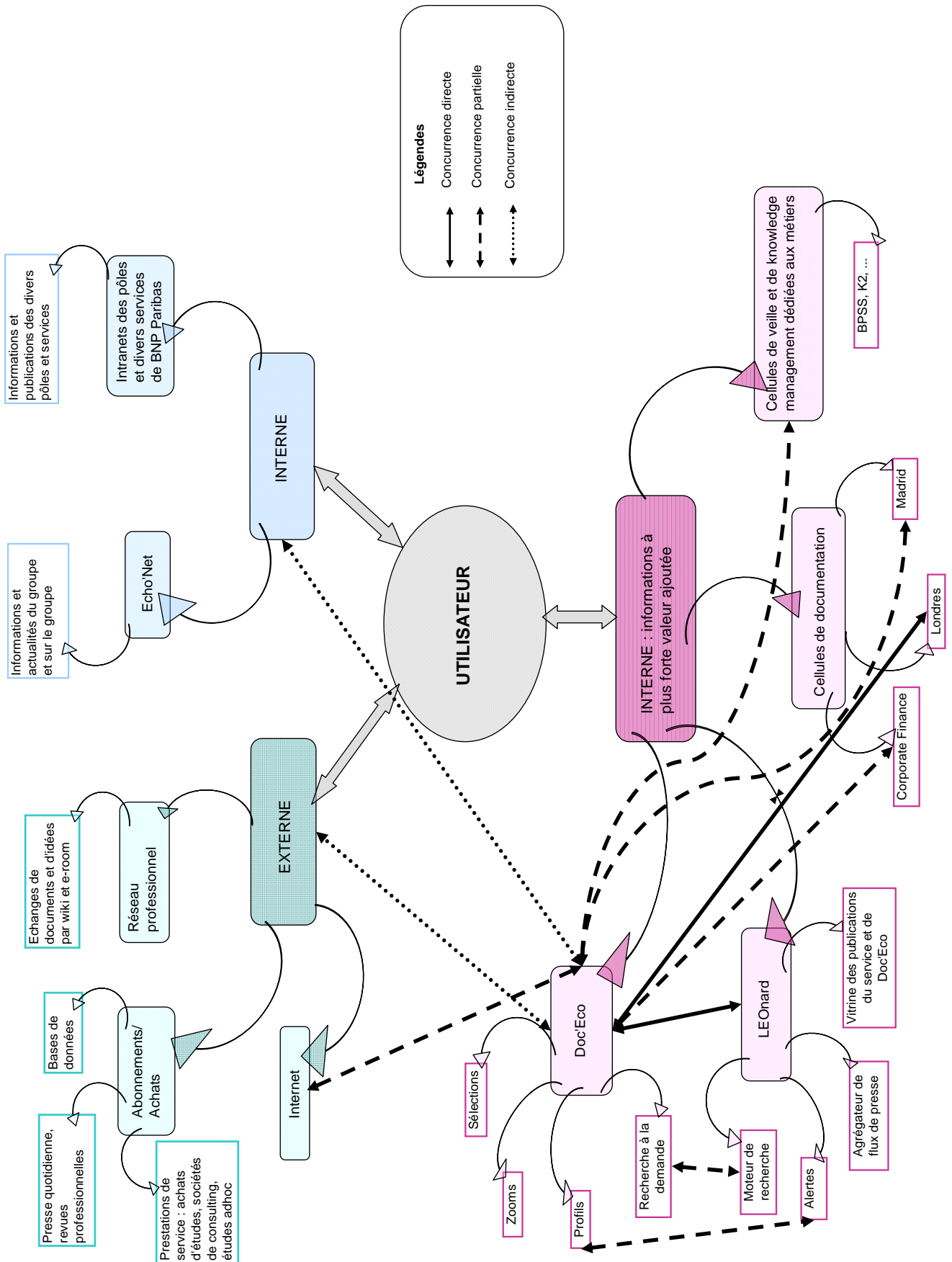


Figure 13 : Schéma des divers liens de concurrence entre Doc'Eco et le reste des sources d'informations disponibles en interne

Nous avons pu voir, tout au long de cette partie sur l'environnement informationnel concurrentiel de Doc'Eco, que les sources d'information au sein de BNP Paribas étaient diverses et denses. Pour survivre dans ce « chaos informationnel », il est nécessaire pour Doc'Eco de se montrer et de montrer sa valeur ajoutée. Avant de proposer des scénarii de stratégies marketing envisageables, il nous faut étudier le positionnement actuel de Doc'Eco. Afin de faire une analyse complète de celui-ci, nous ferons, dans une sorte de préambule au positionnement marketing actuel, un point sur les publics actuellement utilisateurs de Doc'Eco. Dans un second temps, nous verrons comment Doc'Eco adopte une politique orientée utilisateurs, puis comment il crée sa valeur ajoutée, et enfin, comment il communique.

Troisième partie
Le Positionnement marketing
actuel de Doc'Eco

Avant d'ouvrir cette nouvelle étape de notre exposé, nous tenons à faire un point de méthodologie par rapport aux analyses, aux graphiques et aux propositions (voir quatrième partie « Stratégies envisageables pour plus de valeur », p.96) que nous allons faire ci-après.

Lors de notre stage de fin d'études, nous avons été amenés à étudier des statistiques issues d'extractions faites à partir des différents produits de Doc'Eco. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pourrions reprendre dans notre étude l'ensemble des données obtenues. Nous avons retravaillé celles-ci afin de mettre en exergue quelques points saillants sur les consommations et les types de publics de Doc'Eco. Nous livrerons ici les graphiques issus de cette analyse de statistiques.

De plus, dans le cadre de notre mission, nous avons eu l'occasion de mener des entretiens téléphoniques, ou en présentiel, sur un échantillonnage réduit, mais représentatif, des divers publics de Doc'Eco. Cet échantillonnage a été réalisé dans un but de réponses qualitatives. Nous avons choisi les collaborateurs à interroger de manière à avoir tous les pôles représentés. De plus, même s'il s'agissait de personnes qui avaient utilisé les services de Doc'Eco au moins une fois, nous avons pris soin de contacter les collaborateurs qui consultaient un peu, beaucoup ou pas du tout les prestations de Doc'Eco présentes sur l'Intranet. Au départ, ces entretiens avaient été élaborés dans le but d'obtenir des informations sur un produit proposé par Doc'Eco (les Zooms) afin d'améliorer ce produit et de créer sa version plus complète avec les Doss'Eco. Cependant, nous avons volontairement laissé des questions ouvertes sur leurs besoins d'information, sur les produits de Doc'Eco, afin qu'ils nous livrent leurs habitudes concernant leur relation à l'information et leurs suggestions sur le centre de documentation. Ceci nous a permis de nous faire une idée, que nous utiliserons dans notre propos, sur les modes de consommation et les besoins de ses publics.

Pour terminer, nous nous sommes permis d'établir quelques analyses ou suggestions à partir des nombreuses discussions, formelles ou informelles, avec les documentalistes de Doc'Eco sur leur manière de travailler, les retours qu'ils peuvent avoir des utilisateurs, leurs envies pour le centre de documentation, etc.

1 Les publics actuels de Doc'Eco

Doc'Eco a pour mission de s'adresser à tous les publics de BNP Paribas. Cependant, afin de renouveler le positionnement marketing actuel, il nous a été nécessaire de voir plus en détail quels étaient les publics actuellement utilisateurs de Doc'Eco.

Ce public se répartit comme suit :

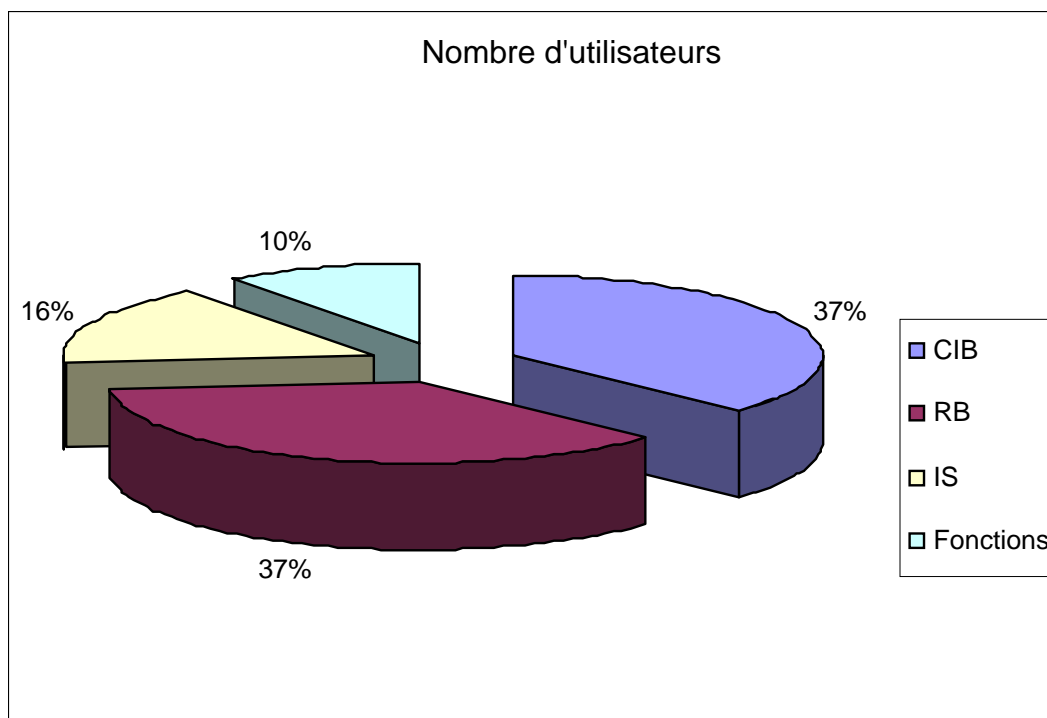


Figure 14: Répartition des utilisateurs par pôle

Comme nous l'avons vu précédemment, le centre de documentation économique est rattaché hiérarchiquement au service des Etudes Economiques, qui se trouve géographiquement sur le même plateau que celui-ci, et au pôle CIB. On pourrait légitimement penser que ce pôle, et en particulier ce service, est l'utilisateur le plus important de Doc'Eco. Cependant, suite à l'étude du public actuel que nous avons menée, nous nous sommes aperçus que nous avons tort. En effet, ce graphique nous permet de nous rendre compte que le pôle RB (*Retail Banking*) et le pôle CIB utilisent les services de Doc'Eco dans une même proportion. A contrario, le pôle IS (*Investment Solutions*) n'est peut-être pas assez informé des produits de Doc'Eco. Nous n'avons pas pu réduire les segments-métiers de façon plus significative car ceux-ci sont soit trop disparates, soit tellement proches qu'il est difficile de faire la différence entre les diverses spécialités. Malgré

tout, nous savons qu'au sein d'un même pôle, différents métiers et activités font appel aux services de Doc'Eco : analystes, économistes, statisticiens, spécialistes de l'immobilier, ou du crédit, chargés des ressources humaines, chargés de communication, etc.

Cependant, nous pouvons établir des segments par rapport à leur niveau de consommation d'information via Doc'Eco. Avant de proposer un schéma⁴⁰ de ces consommateurs d'information, nous souhaitons citer Janine Schmidt qui, pour nous, décrit exactement le comportement des collaborateurs de BNP Paribas : « *Library users continue to want basic services – competence, reliability, responsiveness, timeliness, honesty and a caring approach. They want assistance with information access. They want to read materials – both in print and online formats. They want everything to function effectively and they want to help to ensure they use resources effectively – but they want to use self-service approaches as much as possible.* » (48, p.340, Schmidt)

⁴⁰ Nous avons élaboré ce schéma, pour la période du premier semestre 2009, suite à nos entretiens avec les utilisateurs et avec les documentalistes

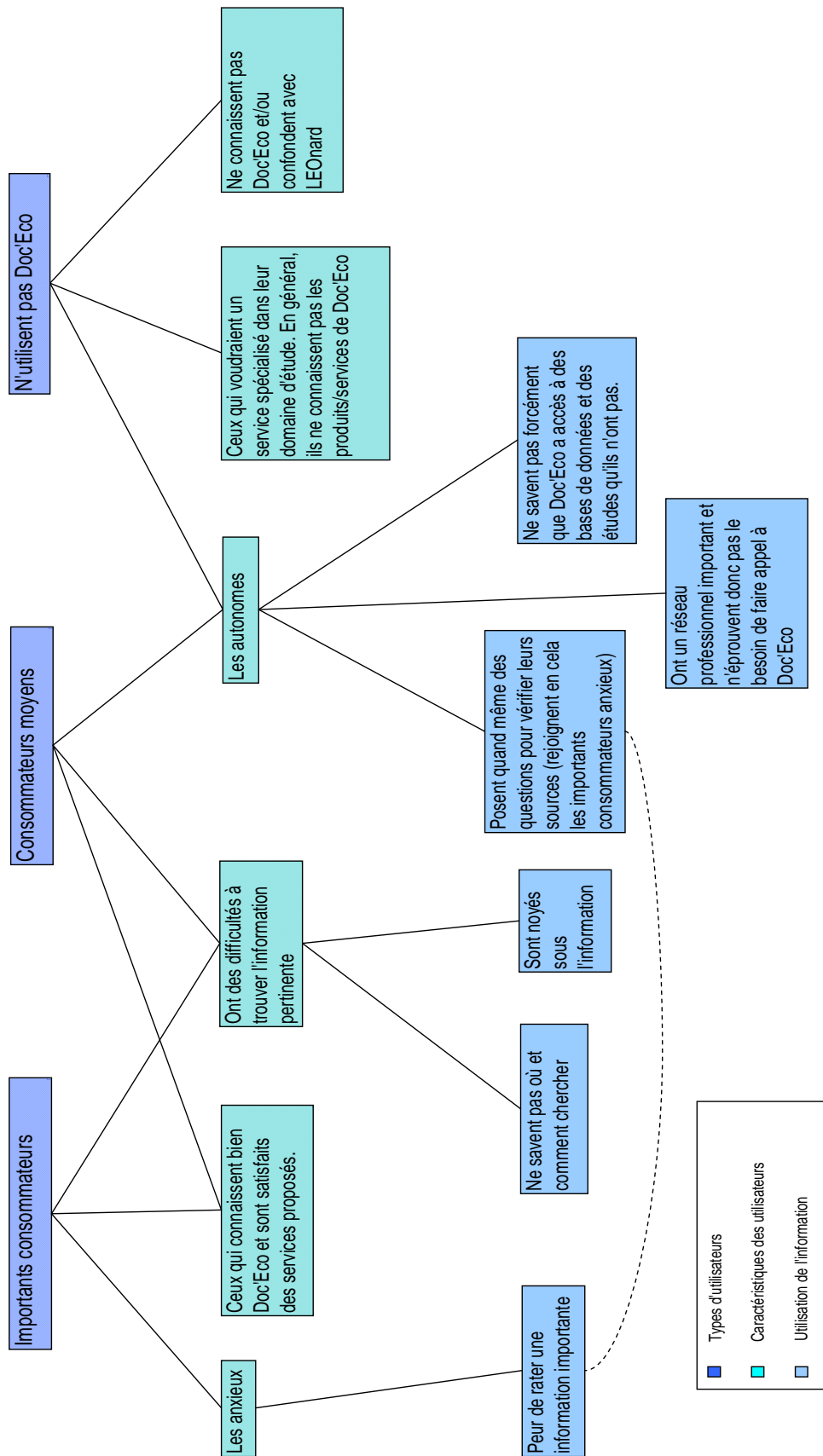


Figure 15: Schéma des utilisateurs ou non-utilisateurs de Doc'Eco

Ce graphique nous permet de voir quels sont les publics que Doc'Eco n'a pas réussi à attirer. Ainsi, nous pouvons observer que Doc'Eco a des difficultés à attirer les publics autonomes. De plus, nous pouvons peut-être déceler un manque de clarté dans la stratégie de communication, car, selon le schéma, il reste encore des collaborateurs qui connaissent mal, voire pas du tout, les services proposés par Doc'Eco. Nous pouvons donc en déduire qu'il faudra mener des actions de communications vers les publics les moins consommateurs et enrichir les prestations en vue d'attirer et aider les publics autonomes dans leurs démarches de recherche d'information.

Face à cette diversité de publics (diversité des pôles, des métiers, des besoins des utilisateurs), Doc'Eco propose plusieurs services et produits⁴¹ afin de satisfaire tous ses utilisateurs. Ainsi, nous allons voir que ce centre essaie d'évoluer en fonction des demandes des utilisateurs.

Suite à ce préambule sur les publics de Doc'Eco, nous évaluerons le positionnement stratégique et l'adéquation entre les offres et les besoins du centre de documentation à travers ses différentes actions et produits.

⁴¹ Voir chapitre 2 « Centre qui évolue en fonction des demandes informationnelles de ses utilisateurs », p.74 et chapitre 3 « Doc'Eco crée de la valeur ajoutée », p.80

2 Centre qui évolue en fonction des demandes informationnelles de ses utilisateurs

Doc'Eco, dans le but de répondre aux besoins potentiels de ses utilisateurs, a toujours eu le souci de faire évoluer ses prestations en fonction des demandes informationnelles des collaborateurs. Ceci est fait selon trois axes : une évolution au niveau des sources et des ressources, au niveau des produits et enfin par l'analyse des demandes.

2.1 Evolution des sources et des ressources

L'exemple le plus pertinent de cette évolution est l'alimentation de la base de données de Doc'Eco, Gimadoc. En effet, les documentalistes du centre l'alimentent et font évoluer son contenu en fonction des questions qui leur sont posées par les utilisateurs de Doc'Eco. L'évolution des sources et des ressources est aussi permise par le mode d'organisation du centre de documentation. En effet, les documentalistes sont spécialisés sur certaines zones géographiques ou secteurs d'activité. Ils saisissent les documents et répondent uniquement aux questions appartenant à leur domaine de spécialité. Plus les documentalistes auront des demandes sur telle ou telle thématique, plus ils sélectionneront des documents sur celle-ci. C'est notamment en cela que Doc'Eco suit de près les demandes informationnelles de ses utilisateurs.

2.2 Evolution des produits

Nous avons choisi ici de n'aborder que le cas particulier des Profils car il s'agit d'un produit personnalisé et établi en adéquation complète avec les besoins de l'utilisateur. Les autres prestations proposées par Doc'Eco évoluent aussi de part leur dépendance à Gimadoc⁴².

Doc'Eco, dans le but de répondre au mieux aux besoins de ses utilisateurs, leur propose des profils sur mesure. Il s'agit d'une alerte email, signalant les références des nouveaux documents reçus sur les centres d'intérêts de l'utilisateur. Un utilisateur peut avoir plusieurs profils s'il veut suivre plusieurs thématiques en même temps. Le processus de création d'un profil s'élabore ainsi :

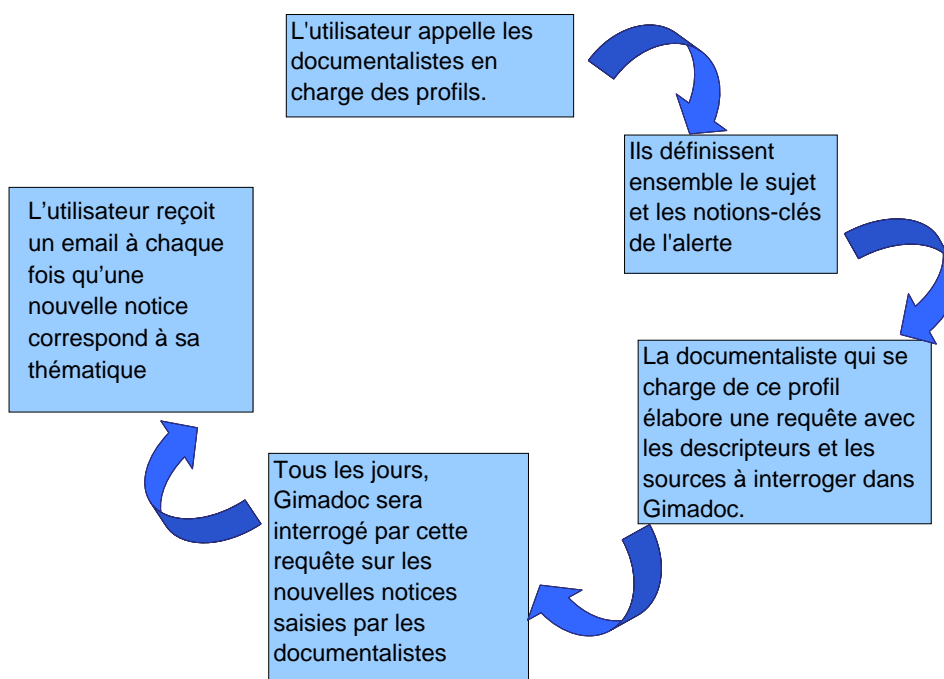


Figure 16: Schéma de la mise en place d'un profil

Ce produit est une parfaite illustration de la phase de « servuction » issue du marketing des services. Ce concept a été défini pour la première fois par P. Eiglier et E. Langeard, dans « Servuction, le marketing des services », en 1987. Celui-ci est repris et ainsi défini par Jean-Michel Salaün : « Les spécialistes du marketing des services ont donné un nom barbare à la participation active de l'utilisateur : la « servuction », contraction entre « service » et « production », qui permet de nommer le moment où l'utilisateur et le producteur combinent

leur énergie pour produire le service. » (44, p.349, Salaün). Voici comment P. Eiglier schématise les interactions entre les éléments constitutifs de la servuction :

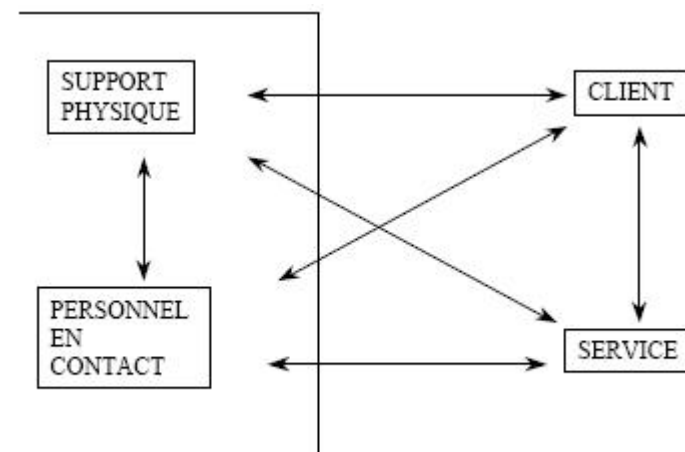


Figure 17: Schéma des interactions entre les éléments constitutifs de la servuction

P. Eiglier ajoute que « le client est non seulement présent et actif dans la servuction, mais sa présence est une des conditions de l'existence du service ; en d'autres termes, s'il n'y a pas de client dans le système, il ne peut y avoir de service. »(12, p.7-8, Eiglier)

Dans notre cas, l'utilisateur participe activement à l'élaboration du service puisqu'il demande la création de son profil personnel, et établit avec le documentaliste la thématique et les notions-clés à surveiller. Le documentaliste met ensuite en place le service et ses modalités (création de la requête, descripteurs, etc.), en back-office, puis paramètre l'envoi des résultats de la requête directement sur la messagerie professionnelle de l'utilisateur. Nous pouvons donc constater qu'en comparaison des éléments énumérés par P. Eiglier, seul le « support physique » nous manque, mais celui-ci a été remplacé par le support électronique. En effet, depuis le développement du Web, ce processus de servuction a quelque peu évolué⁴³. Nous pourrions retrouver un autre service participant de la servuction quand nous aborderons un peu plus loin le service des recherches à la demande. Nous pensons que ce phénomène de servuction est une phase importante à respecter dans un processus marketing car c'est aussi par la servuction que le service d'information-documentation aboutira à la pleine satisfaction de l'utilisateur.

Ainsi nous savons, suite à une enquête de satisfaction faite en 2005, que les abonnés des Profils étaient très satisfaits de ce produit car :

⁴² Voir chapitre 3 « Doc'Eco crée de la valeur ajoutée », p.80

⁴³ Pour en savoir plus sur l'évolution de la servuction traditionnelle vers la servuction « online », se reporter à l'étude de W. Sabadie et E. Vernet, « Le servuction « Online » : Points communs et spécificités face à la servuction traditionnelle »(42, Sabadie et Vernet)

- ils reçoivent des informations clés selon leurs centres d'intérêt
- l'information est sélectionnée par des professionnels

De plus, ce produit entraîne et souligne une fidélisation des utilisateurs car ils font évoluer leur(s) Profil(s) en fonction de leur changement de fonction, de poste, de centre d'intérêt, etc.

Outre ces évolutions sur les prestations, nous pouvons voir que Doc'Eco place l'utilisateur au cœur de son fonctionnement en se remettant en question régulièrement grâce à des sondages et l'étude régulière des statistiques d'utilisation. C'est en fonction de ces analyses que Doc'Eco essaie de se rapprocher le plus possible des besoins de l'utilisateur, d'où le positionnement marketing et l'évolution constante du centre et de ses prestations.

2.3 Evolution par l'analyse

Pour évaluer son positionnement, Doc'Eco a mis en place des indicateurs, sur chacun de ses produits. Ceci lui permet à la fois de voir qui est l'utilisateur, ce qu'il consomme, dans quelle mesure et les sujets sur lesquels il interroge Doc'Eco.

2.3.1 Mise en place de statistiques sur les divers produits

Chaque produit ou service contient un module d'extraction des données. Celui-ci présente les données sous forme de tableau Excel⁴⁴ dans lequel sont spécifiés tous les éléments utiles pour identifier l'utilisateur tant par sa localisation que par son métier et son appartenance, voir ce qu'il consomme et quand il le consomme.

Un outil a été spécialement créé par Doc'Eco pour élaborer des statistiques sur les questions posées aux documentalistes, celui-ci a été mis en place au début de l'année 2009, il s'agit de l'outil Statdem⁴⁵. A chaque question posée par un utilisateur, le documentaliste qui s'est occupé de cette question remplit un formulaire où seront référencés le nom, le prénom, la date de la question, le libellé de la question, la zone géographique de la question, la thématique et les documents fournis. Cet outil permet :

⁴⁴ Voir annexe 10 « Exemple d'extraction des données », p.149

⁴⁵ Voir annexe 11 « Statdem », p.150

- Différents types de recherche : par documentaliste, par zone géographique, par nom d'utilisateur, etc.
- Extraction des types de question, en vue d'élaborer des statistiques précises des demandes des utilisateurs, selon qu'il s'agit d'une fourniture de document, d'une question macro-économique, d'une question secteur, etc.
- Extraction des données sur les utilisateurs

Toutes ces statistiques permettent à Doc'Eco de suivre l'évolution du nombre et du type de demandes de ses utilisateurs et d'alimenter des tableaux de bord justifiant de son activité auprès de sa hiérarchie et du service comptable.

2.3.2 Sondages sur les produits/services ou enquêtes de satisfaction

Dans le but d'être au plus proche des besoins de ses utilisateurs, Doc'Eco réalise aussi régulièrement des sondages et des enquêtes de satisfaction. Ceux-ci ont été élaborés pour améliorer les services et les produits proposés par Doc'Eco selon les différents besoins des utilisateurs. Les sondages sont de plusieurs ordres :

- sur la relation que les collaborateurs de BNP Paribas ont à l'information : sondage fait en septembre 1998 : « L'information et vous »
- sur les produits/services proposés :
 - 2004 : Enquête sur le produit « Les Sélections », questionnaire envoyé par email
 - 2005 : Enquête sur le produit « Les Profils », sous forme d'entretiens téléphoniques
 - 2006 : Enquête sur le service « Les recherches à la demande », questionnaire envoyé dans le corps de l'email de réponse aux demandes (enquête faite sur trois mois)
 - 2009 : Sondage sur les produits « Les Sélections » et « Les Zooms ». Sondage par email auprès de tous les abonnés, suivi

par un entretien téléphonique auprès d'une sélection d'abonnés ayant répondu à l'email

Suite aux entretiens que nous avons pu avoir avec un échantillonnage d'utilisateurs, nous avons observé qu'en général, les utilisateurs donnaient volontiers leur avis sur les produits et sont bien souvent très satisfaits des prestations de Doc'Eco. Cependant, deux questions restent toujours latentes suite à ses retours positifs : les utilisateurs oseraient-ils signaler à Doc'Eco qu'ils ne sont pas satisfaits ? Ont-ils déjà eu l'occasion de consulter d'autres centres de documentation du même ordre que Doc'Eco afin d'avoir des points de comparaison ?

Le positionnement marketing de Doc'Eco se reflète dans son évolution en fonction des demandes des utilisateurs. De plus, ces différents outils d'évaluation permettent d'apporter de la valeur ajoutée au centre de documentation notamment à travers les diverses prestations proposées, les achats mutualisés et les nouveaux projets.

3 Doc'Eco crée de la valeur ajoutée

Comme nous l'avons dit plus haut, et comme nous le rappelle Nozha Ibnlkhayat, « C'est l'explosion de l'information qui est à l'origine du choix d'une position pour les produits et services informationnels. Cette explosion a été accompagnée par une multiplication à l'infini des produits, des services et activités devant lesquels l'utilisateur reste perplexe. Le choix par le SID d'un élément distinguant ces produits les uns des autres facilite la prise de décision pour l'utilisateur. Basé sur un certain nombre d'arguments susceptibles de le convaincre de la nécessité d'utiliser le produit ou le service proposé, ce choix est accompagné de programmes marketing menant à la position recherchée. Le positionnement serait donc la position qu'un SID, un produit, un professionnel occupent dans l'esprit de la clientèle, au sein d'une classe de produits donnés, en référence aux attentes de cette clientèle et par rapport aux produits concurrents. » (20, Ibnlkhayat).

Ainsi, le positionnement actuel de Doc'Eco est de se distinguer le plus possible des prestations de ses concurrents par la valeur ajoutée offerte à ses utilisateurs. Sa volonté est que l'utilisateur associe son nom à la valeur de l'information délivrée. Doc'Eco essaie donc de se positionner en ce sens par ses différents produits, par la rapidité des réponses fournies dans le cadre de Recherches à la demande, la mutualisation des coûts et la mise en place de nouveaux projets chaque année dans le but de satisfaire ses utilisateurs.

3.1 Les prestations de Doc'Eco

Nous décrivons dans ce chapitre les prestations proposées par Doc'Eco afin de montrer la valeur ajoutée de chacun de ces produits selon ce que l'utilisateur désire trouver. Ainsi, nous verrons que certains produits correspondent plus à des utilisateurs autonomes et d'autres moins. Cependant, tous les produits ont été conçus pour pouvoir être utilisés par tous.

Nous ne reprendrons pas ici la description de la prestation nommée « Les Profils » déjà abordée dans le chapitre « 2.2 Evolution des produits » (p.75).

3.1.1 Les Sélections

Le produit les Sélections se positionne plutôt dans le but de satisfaire les collaborateurs les plus autonomes voulant se tenir au courant de l'actualité de leur secteur, marché, pays ou zone géographique.

En effet, les Sélections sont une sorte de « best of » des documents saisis dans la base de données Gimadoc. Il s'agit, en effet, d'un extrait de Gimadoc où sont regroupées les documents les plus intéressants sur chaque secteur et pays suivis par Doc'Eco. Ce produit est publié toutes les deux semaines. Ces documents sont classés par secteur d'activité et par zone géographique, ainsi l'utilisateur peut retrouver facilement ses domaines de prédilection. Les Sélections sont publiées sur l'Intranet de Doc'Eco et sont annoncées sur l'Intranet du groupe, Echo'Net. Les utilisateurs, s'ils demandent à recevoir automatiquement cette prestation, reçoivent toutes les deux semaines un email avec le lien direct vers Les Sélections. De plus, sont présentes sur l'Intranet de Doc'Eco les quatre dernières publications des Sélections.

Voici comment se présentent ces Sélections :

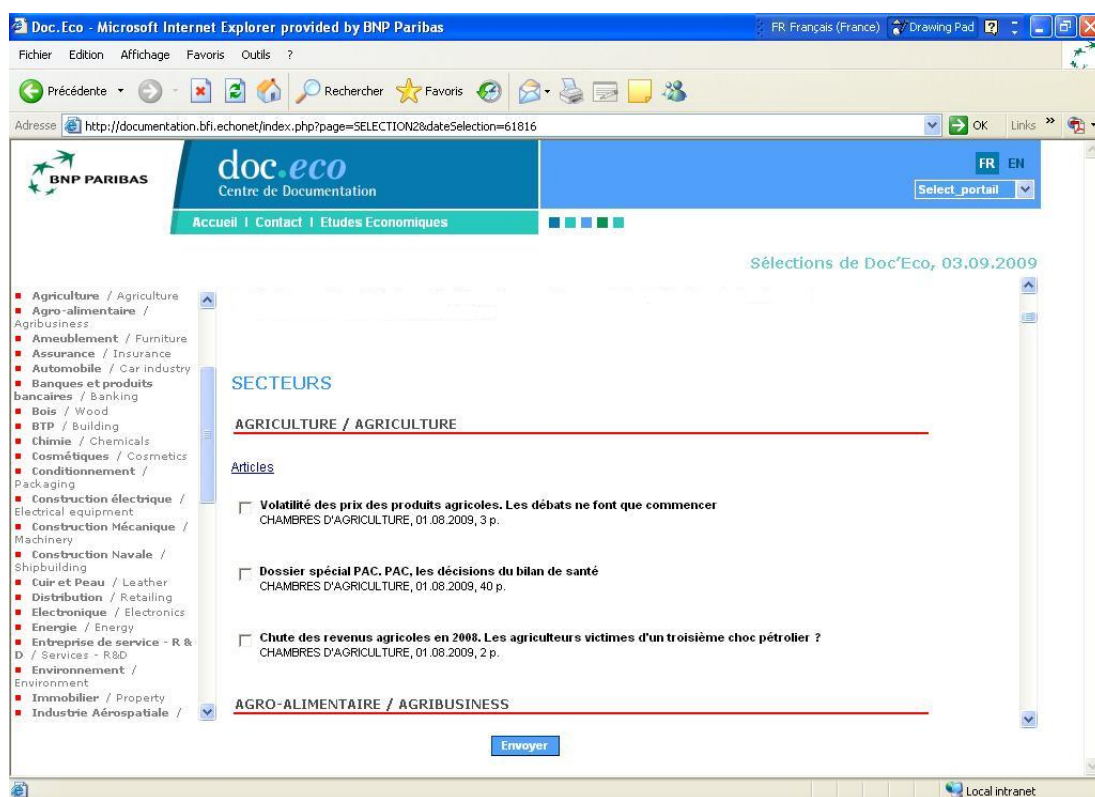


Figure 18: Extrait des Sélections : partie secteur

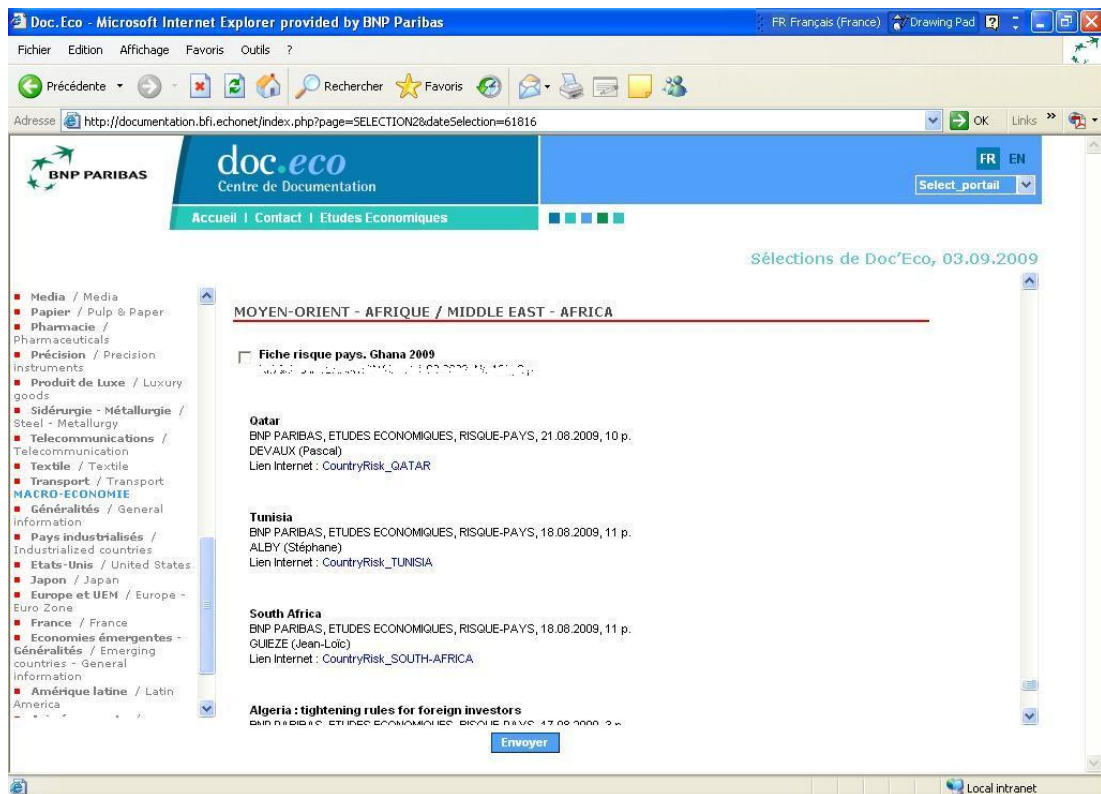


Figure 19: Extrait des Sélections : partie macro-économie

Ce produit est l'une des prestations qui est la mieux identifiée, par les collaborateurs de BNP Paribas, selon les entretiens et les observations que nous avons pu faire. Il est souvent apprécié par les collaborateurs autonomes ou voulant s'autonomiser.

Afin de compléter ce produit, Doc'Eco a ajouté une brique supplémentaire à celui-ci en créant les Zooms.

3.1.2 Les Zooms

Ce produit, bien que s'adressant à tous les types de publics, est plutôt apprécié des utilisateurs importants et moyens. En effet, étant composé de plusieurs documents sur une même thématique, il attire donc plus les consommateurs importants d'information que ceux qui ne prennent que les documents dont ils ont besoin.

Cette prestation proposée par Doc'Eco est toute particulière pour nous car nous avons travaillé plus précisément sur celle-ci pendant notre stage de fin d'études. En effet, comme

nous le verrons dans la suite de notre exposé, ce produit nous a servi de base de réflexion pour l'élaboration d'une nouvelle prestation.

Les Zooms sont liés par leur publication et par une partie de leur contenu au produit précédent, les Sélections. En effet, ce produit est, comme son nom l'indique, un zoom sur une thématique particulière. Il est composé d'un document de fond, issu généralement des Sélections de la quinzaine, et de sept autres documents pour aller plus loin sur cette thématique. A chaque publication des Sélections, sont publiés un zoom secteur et/ou un zoom macro-économie, quand l'actualité le permet. Ces Zooms se sont superposés aux Sélections depuis un peu plus d'un an. Ils permettent de montrer rapidement l'étendue des sources et des sujets traités par Doc'Eco.

Nous avons pu nous rendre compte, suite à une enquête⁴⁶ par email et des entretiens téléphoniques avec les utilisateurs, que ce produit était bien apprécié, malgré une difficulté d'identification. Les collaborateurs consomment ce type de produit car cela leur fournit une sorte de synthèse bibliographique sur une thématique spécifique. Cependant, parfois, certains utilisateurs et notamment ceux travaillant pour le pôle *Retail Banking*, préféreraient avoir le même type de produit sur les sociétés qu'ils suivent. Ce dernier point est particulièrement difficile à satisfaire dans la mesure où les collaborateurs de BNP Paribas sont amenés à suivre n'importe quelles sociétés de taille, de nationalité et d'activité différentes. Ce produit est présenté en tête des Sélections :

⁴⁶ Voir méthodologie en p. 69

Doc. Eco - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://documentation.bfi.echonet/index.php?page=SELECTION2&dateSelection=61816

BNP PARIBAS **doc.eco** Centre de Documentation

FR EN Select portail

Accueil | Contact | Etudes Economiques

Sélections de Doc'Eco, 03.09.2009

ZOOMS

- Zoom macro économique : l'impact économique de la grippe a / The worldwide economic impact of swine flu
- Zoom secteur : matières premières energie : investissements de la chine et enjeux mondiaux / Energy & commodities : china's investments and worldwide challenges

SECTEURS

- Agriculture / Agriculture
- Agro-alimentaire / Agribusiness
- Ameublement / Furniture
- Assurance / Insurance
- Automobile / Car industry
- Banques et produits bancaires / Banking
- Bois / Wood
- BTP / Building
- Chimie / Chemicals
- Cosmétiques / Cosmetics
- Conditionnement / Packaging
- Construction électrique /

ZOOM

ZOOM MACRO ECONOMIQUE : L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE LA GRIPPE A / THE WORLDWIDE ECONOMIC IMPACT OF SWINE FLU

Mobilisation générale contre la grippe A
TRIBUNE, 03.08.2009
Résumé : Les économistes sont inquiets des retombées de la grippe H1N1 pour les entreprises et pour les économies régionales. Dès lundi 7 septembre, retrouvez l'interview de Raymond Van Der Putten. Economists fear the consequences of H1N1 flu on companies and local economies. On Monday, 7 September, you could listen to an interview with Raymond Van Der Putten.
Lien Internet : [SwineFlu_EcoTV](#)

7 Documents pour aller plus loin :

- 1 - Pandémie : petit guide à usage des investisseurs**
19.07.09
- 2 - Les Européens s'inquiètent de l'impact économique de la grippe**
19.07.09
- 3 - Grippe A : les grandes entreprises sont en alerte**
FIGARO, 20.07.2009
- 4 - Impact of swin flue**
19.07.09
- 5 - Swine flu : impact and outlook**
19.07.09
- 6 - In Asia, flu highlights risks**
WSJ, 05.05.2009
- 7 - Impact économique de l'épidémie de grippe A/H1N1**
19.07.09

Envoyer

Terminé Local intranet

Figure 20: Zoom macro-économie

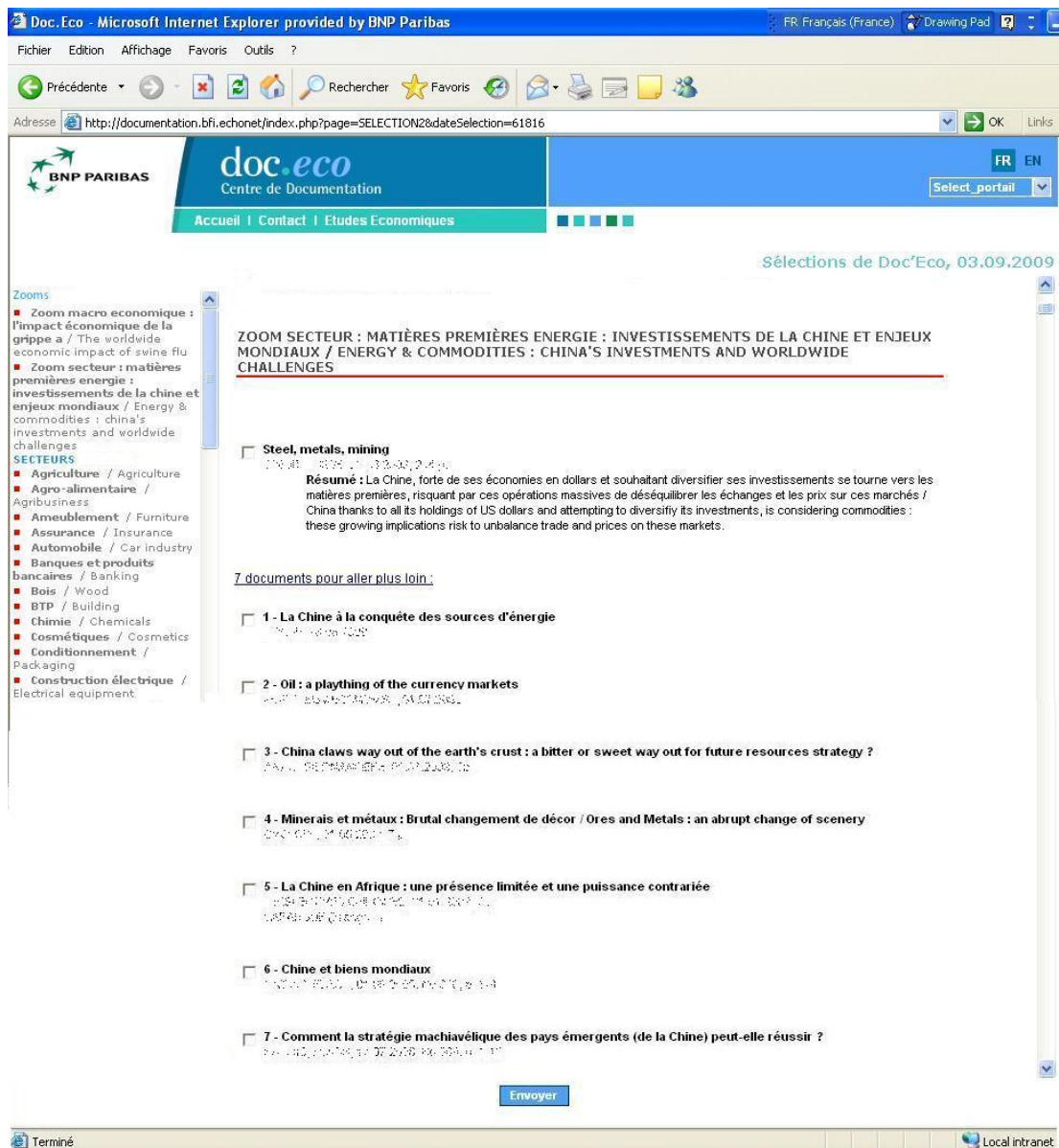


Figure 21: Zoom secteur

La valeur ajoutée de ce produit tient dans le fait que les documentalistes sélectionnent les documents les plus pertinents sur une thématique économique actuelle. Cela permet aux utilisateurs, spécialistes ou non du domaine, de se faire une idée rapide sur le sujet. S'ils souhaitent obtenir plus de précisions ou plus d'informations, ils savent qu'ils peuvent entrer en contact avec le documentaliste spécialiste du domaine.

3.1.3 Les Recherches à la demande

Cette prestation est celle qui génère le plus de valeur ajoutée de Doc'Eco et de ses documentalistes car elle requiert toutes les ressources disponibles du centre et le savoir-faire des professionnels de l'information.

D'une manière générale, les utilisateurs du centre de documentation se dirigent vers les documentalistes spécialisés dans le secteur ou la zone géographique correspondant à leur demande. Ils savent vers quel documentaliste aller en consultant la répartition⁴⁷ des documentalistes soit sur l'intranet, soit grâce à la plaquette de présentation⁴⁸. Les utilisateurs ont trois possibilités pour faire une demande de recherche à Doc'Eco, soit :

- En venant dans les bureaux de Doc'Eco. Actuellement, les seuls utilisateurs venant s'adresser aux documentalistes directement sont les économistes du service des Etudes Economiques puisque ce sont les seuls à être situés géographiquement au même étage que Doc'Eco. Les autres utilisateurs sont situés dans d'autres immeubles, d'autres rues, d'autres arrondissements, d'autres villes, voire d'autres pays.
- Par téléphone
- Par email.

La valeur ajoutée de cette prestation tient dans les échanges avec l'utilisateur pour répondre au mieux à sa requête, mais aussi dans la pertinence et la vitesse de réponse des documentalistes. Selon les différents entretiens que nous avons pu avoir au cours de notre stage de fin d'études, nous avons constaté que les utilisateurs, outre cette rapidité, étaient très satisfaits des documents trouvés par rapport à leur demande et plus important, n'avaient plus à se soucier des sources qu'ils savaient être de valeur puisque sélectionnées par Doc'Eco. Cette prestation est aussi très appréciée des collaborateurs anxieux⁴⁹ qui sont souvent en demande d'informations complémentaires.

Voici comme se répartit le ratio des utilisateurs faisant appel, ou non, aux services de Doc'Eco dans le cadre des Recherches à la demande:

⁴⁷ Cette répartition ayant été modifiée très récemment, la répartition actuelle est celle que nous avons retranscrite dans l'organigramme de Doc'Eco p.54

⁴⁸ Voir annexe 11 : « Plaquette de Doc'Eco », p.152

⁴⁹ Voir répartition des publics de Doc'Eco p.72

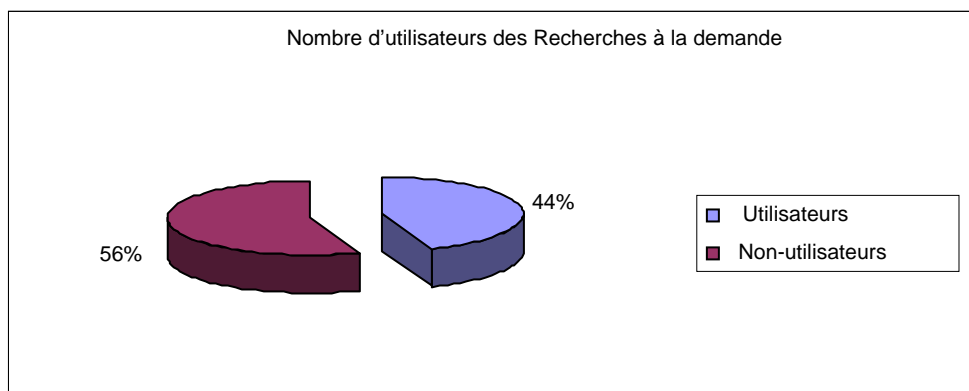


Figure 22: Pourcentage d'utilisateurs ayant recours à la prestation des recherches à la demande.

Doc'Eco voudrait que cette prestation se développe de plus en plus car c'est elle qui montre le plus la valeur ajoutée du centre de documentation, même si la vitesse de progression ne peut être que plus faible par rapport aux autres produits. Cependant, nous verrons dans le chapitre sur la communication de Doc'Eco, qu'il y a peut-être un manque de communication sur ce produit. En effet, selon les statistiques, que nous avons pu élaborer à partir des extractions de données à partir des différents produits, le pôle le plus demandeur de recherches à la demande est le pôle CIB :

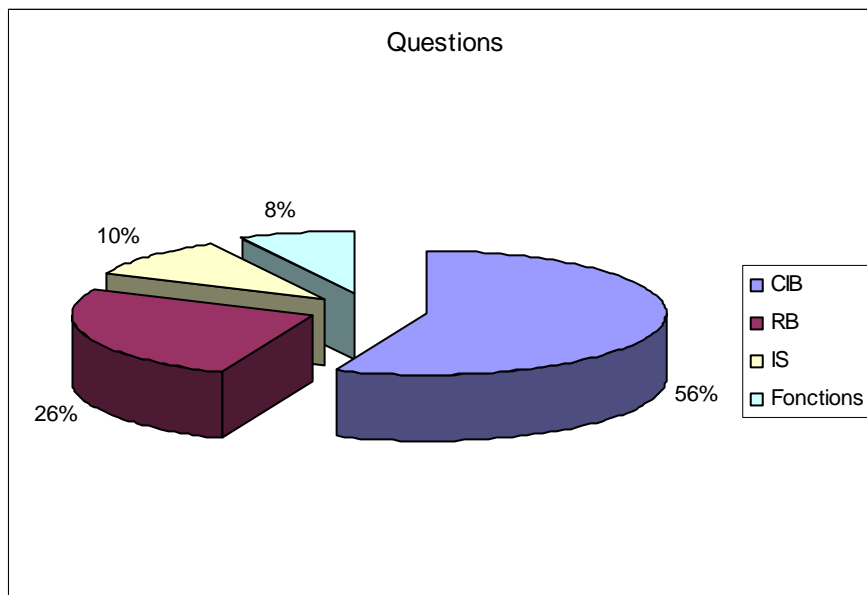


Figure 23: Répartition des recherches à la demande par pôle

Une autre manifestation de la valeur ajoutée d'un centre tel que Doc'Eco est sous-entendue dans les produits que nous venons d'étudier, il s'agit de l'accès aux bases de données professionnelles et en général à toute la documentation professionnelle à forte valeur

ajoutée, cet accès est possible grâce à la politique de mutualisation des coûts que Doc'Eco essaie de mettre en place.

3.2 Les achats mutualisés

La mutualisation des coûts est une des grandes valeurs ajoutées pour un centre de documentation, surtout dans le cas de Doc'Eco qui se trouve au sein d'un groupe ayant une politique de mutualisation des coûts toute relative dans la mesure où le service « Market Data » ne négocie que les contrats au niveau du groupe. Doc'Eco analyse le marché de l'information économique afin de tester de nouvelles bases de données régulièrement, et ainsi pouvoir évaluer ce qui sera utile ou non à ses utilisateurs. De même, la responsable du centre de documentation évalue, en collaboration avec les documentalistes, le taux d'utilisation des bases de données et des revues afin de décider de la prolongation ou de l'arrêt d'un abonnement.

Selon Agnès Caron et Bernadette Ferchaud, « C'est avant tout en un partage de ressources et de moyens (techniques, financiers, logistiques, etc.) que consiste la mutualisation, dans une logique d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts : économies d'échelle, gain de temps, apport de valeur ajoutée,... » (9, p.219, Caron et Ferchaud).

Ainsi, par exemple, dans le cas du partenariat de Doc'Eco et LEOnard, il existe une mutualisation des achats d'informations et des développements informatiques. En effet, ces deux entités partagent les coûts de tous les flux de la presse quotidienne économique et de tous les développements informatiques, notamment ceux qui ont été nécessaires pour que la base de données Gimadoc communique avec Leonard. Cette mutualisation permet à Doc'Eco de fournir à ses utilisateurs des prestations de qualité autant dans ses produits documentaires que dans la fourniture de documents spécifiques.

Nous pouvons retrouver cette idée de servir au mieux les utilisateurs dans la description de l'utilité de la mutualisation par A. Caron et B. Ferchaud : « Parce qu'elle permet de partager le temps et les ressources, la mutualisation peut servir à regrouper toutes les ressources disponibles pour offrir un guichet unique d'information ; à partager le travail et éviter les doublons, chacun indexant les documents dont il est propriétaire ; à viser ainsi la complémentarité en supprimant les redondances ; à répondre de façon optimale à la diversité des besoins et aux attentes d'utilisateurs de plus en plus exigeants. » (9, p.223, Caron et Ferchaud)

Pour terminer sur la recherche perpétuelle de création de la valeur ajoutée par Doc'Eco, nous allons maintenant étudier la règle que s'impose tous les ans ce centre : se définir de nouveaux projets.

3.3 La valeur ajoutée par les nouveaux projets

Comme le dit P. Kotler, « dans les conditions actuelles de concurrence, il est plus que jamais nécessaire d'innover. Les distributeurs et les consommateurs attendent un flot continu de produits nouveaux et améliorés. Les technologies se renouvellent rapidement. Les consommateurs aiment changer de produits. Leurs goûts évoluent sans cesse, exigeant un renouvellement régulier des gammes. » (24, p.733, Kotler). Nous estimons que cette façon de penser correspond bien à l'objectif de Doc'Eco, puisque tous les ans, ce centre de documentation économique se définit de nouveaux projets.

Cela consiste soit à créer un nouveau produit, à remanier ce qui existe déjà comme les outils documentaires utilisés, à tester et acheter de nouvelles bases de données, à retravailler la politique de communication, etc. La définition régulière de nouveaux projets est créatrice de valeur ajoutée dans le sens où cela oblige à réexaminer les besoins des utilisateurs, à revoir ses manières de travailler afin de sans cesse améliorer le service offert. Cet aspect fait partie de la stratégie marketing actuelle de Doc'Eco et correspond à ce que nous avons appelé dans notre première partie, « L'adéquation entre offres et besoins ». Ainsi, avant de lancer un nouveau projet, Doc'Eco observe ce que ses « concurrents » font, ce dont les utilisateurs ont besoin et ce que le centre peut ou ne peut pas faire par rapport aux conclusions tirées des deux derniers éléments cités. Nous étudierons ceci plus en détails dans la suite de notre propos avec le futur nouveau produit de Doc'Eco. Lorsqu'il s'agit de l'amélioration d'un processus de production, comme la révision du thésaurus, même si l'objectif n'est pas de créer un nouveau produit, nous pouvons considérer que c'est, là aussi, une phase marketing et donc potentiellement créatrice de valeur ajoutée. En effet, une amélioration de processus est, le plus souvent, faite dans le but d'être plus efficace dans la prestation proposée aux utilisateurs.

Pour cette année, les deux projets majeurs ont été de repenser l'intranet de Doc'Eco, dont nous reparlerons dans notre partie sur la communication de Doc'Eco et l'établissement d'un nouveau produit, les Doss'Eco. Ce dernier nous tient tout particulièrement à cœur puisqu'il était notre sujet de mission durant notre stage de fin d'études.

Les nouveaux produits de Doc'Eco, quels qu'ils soient, sont toujours pensés sous deux angles :

- satisfaire au mieux les besoins et les attentes des utilisateurs
- montrer le savoir-faire et les moyens de Doc'Eco en terme de qualité de l'information

C'est dans cette double optique qu'ont été pensés les Doss'Eco. Cependant, dans la mesure où le second point peut être qualifié d'objectif de communication, nous l'aborderons plutôt pour illustrer notre partie « 3. Doc'Eco communique ». Nous n'aborderons donc maintenant que l'aspect recherche d'adéquation entre la volonté de créer un nouveau produit et les besoins des collaborateurs de Doc'Eco.

Les Doss'Eco sont des dossiers documentaires. Il s'agit de proposer un dossier complet sur des thématiques diverses préparé par chacune des équipes de Doc'Eco. Ce dossier pourra avoir pour sujet l'étude d'un pays et de ses richesses, l'étude d'un secteur dans le monde ou sur une zone géographique déterminée (ou les deux !), ou l'étude d'une société (dans des cas de fusion importante). Les sujets de ces dossiers s'inspireront de l'actualité (actualité sur 3 mois) et lorsque celle-ci ne le permet pas, un sujet de fond sera abordé. Chaque dossier sera élaboré au minimum par deux équipes de documentalistes. Le but de cette collaboration est triple :

- les équipes de documentalistes auront ainsi l'occasion de comparer leur manière de travailler
- montrer aux utilisateurs qu'un événement dans tel ou tel secteur peut avoir de nombreuses répercussions dans d'autres secteurs ou d'autres régions du monde.
- Fournir aux collaborateurs un dossier homogène et complet sur une thématique.
- Montrer les moyens et les savoir-faire de Doc'Eco pour capter de nouveaux publics.

L'idée de ces dossiers date de quelques années déjà, mais ceux-ci n'avaient jamais été mis en place car d'autres projets étaient plus importants et plus urgents à réaliser. Cependant, Doc'Eco avait créé, pour, en quelque sorte, tester ses différents publics sur ce type de produit, les Zooms dont nous avons déjà parlé⁵⁰. Quand Doc'Eco l'a enfin pu, la décision de créer les dossiers s'est mise en place, restait à savoir si le public en avait besoin, et comment les réaliser.

⁵⁰ Voir chapitre 3.1.2 « Les Zooms », p.82

Avant d'envisager la manière de réaliser ces dossiers, nous avons d'abord mené des enquêtes et interviews auprès des utilisateurs de Doc'Eco, et notamment des abonnés des Zooms afin de pouvoir faire un échantillonnage parmi les divers publics du centre. Nous nous sommes aperçus que le concept du produit intéressait beaucoup tous les types de publics. Nous avons pu confirmer ceci auprès du segment que Doc'Eco ne touche pas encore, les autonomes, grâce à des statistiques d'utilisation du dossier « Crise » de LEOnard. Ce produit est un dossier où sont recueillis tous les articles issus des flux journaliers de presse quotidienne sur la thématique de la crise, ce n'est donc pas ce que Doc'Eco proposera. Cependant, les dossiers constitués par Doc'Eco se positionneront eux aussi pour tous les publics et plus particulièrement pour les publics autonomes.

Après avoir étudié les statistiques de consultation du dossier « Crise » proposé par LEOnard, nous avons pu observer que le segment des utilisateurs autonomes est très intéressé par les dossiers thématiques puisque le nombre d'utilisateurs de LEOnard a plus que doublé depuis la création de ce dossier sur la « Crise ». Pour cette raison, et pour d'autres que nous verrons ultérieurement, les dossiers devraient être un produit publié et demeurant sur l'intranet de Doc'Eco, afin que les autonomes puissent « piocher » ce qu'ils veulent dans les dossiers. Afin que notre étude soit complète, nous nous sommes intéressés aussi aux produits de même type proposé par les différentes sources d'informations internes et externes à la banque.

Les atouts de ce nouveau produit sont multiples autant pour les utilisateurs que pour Doc'Eco :

- pour les utilisateurs :
 - avoir un tour d'horizon complet sur une thématique d'actualité
 - avoir un point de départ sur leurs recherches ou leur fournir des idées
 - comprendre toute la valeur ajoutée offerte par Doc'Eco
 - avoir un éventail des sources offertes par Doc'Eco
 - pour les utilisateurs autonomes, avoir une nouvelle source d'informations attestée et organisée
- pour Doc'Eco
 - montrer ses ressources et ses compétences
 - proposer un nouveau produit à forte valeur ajoutée

- approfondir sa gamme de produits
- être plus visible sur les divers intranets et au cœur de la banque
- essayer d'accroître le nombre d'utilisateurs
- essayer d'accroître le nombre de questions posées à Doc'Eco par l'intermédiaire des thématiques abordées et des mises à jour personnalisées
- toucher tous les publics et en particulier le public des « consommateurs autonomes d'informations »

Ces atouts peuvent être considérés comme la preuve de la valeur ajoutée de Doc'Eco, mais ils nous montrent aussi que cette valeur ajoutée doit passer par la communication. En effet, un centre de documentation peut très bien accroître sa valeur ajoutée par la définition de nouveaux projets et autres éléments que nous avons abordés plus haut, mais s'il ne communique ni sur celle-ci, ni sur ses diverses actions, le plan marketing échouera.

4 Doc'Eco communique

Comme nous l'avons déjà vu dans la première partie, « 2.4. La politique de communication » (p.30), une stratégie marketing nécessite une bonne politique de communication afin de faire valoir sa marque et ses produits et d'être identifiée facilement par le public. Ceci est d'autant plus important lorsque le centre de documentation se situe au milieu d'une multitude de sources d'information. Il est alors essentiel de communiquer auprès de ses publics, mais aussi de sa hiérarchie, pour montrer ses atouts, ses activités, bref, sa valeur ajoutée.

Ainsi, Doc'Eco communique régulièrement depuis quelques années. Dans ce but, ce centre de documentation s'est tout d'abord doté d'une identité propre pour donner davantage de visibilité et de reconnaissance à toutes les prestations documentaires qui sont chacune estampillées du logo de Doc'Eco. Le nom de ce centre a aussi été choisi dans cette optique : Doc'Eco pour Documentation et Economie (rappel des thématiques suivies et de l'appartenance hiérarchique aux Etudes Economiques). L'avantage de ce nom est qu'il est court et percutant, cependant, nous pouvons tout de même mettre un léger bémol : les collaborateurs ont vite tendance à voir le centre comme étant dédié uniquement aux Etudes Economiques. Ceci peut d'ailleurs peut-être être une des justifications des statistiques des Recherches à la demande⁵¹ : les utilisateurs de Doc'Eco qui demandent aux documentalistes de leur faire des recherches appartiennent en majorité au pôle CIB. Pour cette raison, il serait légitime de penser que les autres pôles ne sont peut-être pas suffisamment informés du fait que Doc'Eco est ouvert à tous et pas seulement aux Etudes Economiques et au pôle CIB.

Pour marquer plus nettement son identité, Doc'Eco s'est aussi doté d'un logo rappelant son nom :



Figure 24: Logo de Doc'Eco

⁵¹ Voir annexe 8 : « Répartition par pôle des prestations de Doc'Eco », p. 147

Les documentalistes le font apparaître dans toutes les prestations documentaires proposées, dans les emails de réponses, sur l'intranet, les Profils et sur la plaquette de présentation⁵² qui a été élaborée en 2007. Cette plaquette a été diffusée sur papier (30 000 envois) et en format électronique à tous les territoires du groupe, tous les métiers sauf le service BDDF (Banque de Détail en France) du pôle RB pour qui Doc'Eco a privilégié une campagne de communication plus ciblée avec l'aide des responsables marketing des Centres d'affaires régionaux. Une nouvelle plaquette sera élaborée dans le courant de l'année 2010.

Comme tous les services de BNP Paribas, Doc'Eco a un Intranet propre. Le centre a réussi à obtenir le droit d'avoir techniquement la main sur les contenus des pages Intranet, ainsi les documentalistes peuvent modifier et ajouter des contenus. Celui-ci permet actuellement de donner les coordonnées des documentalistes, de présenter les produits et services, et de fournir quelques documents via les Sélections. Cependant, le site de Doc'Eco est jugé trop descriptif et ne suscite pas forcément le besoin de le visiter une seconde fois. Parce que l'intranet de Doc'Eco n'est pas un portail documentaire, la fonction Marque, communication et qualité (MCQ) ne veut pas référencer le site Intranet de Doc'Eco sur la page d'accueil de l'Intranet du groupe Echo'Net. Le seul moyen actuel, pour Doc'Eco, d'apparaître sur la page d'accueil de l'Intranet du groupe, c'est au moment de la publication des Sélections, tous les quinze jours, quand les documentalistes en charge des Sélections rédigent une note d'annonce de la publication du produit. Quoiqu'il en soit et pour parer à ce manque de communication du centre via l'Intranet, les contenus sont actuellement en cours de redéfinition et seront probablement effectifs à la fin de l'année 2009.

De plus, Doc'Eco utilise régulièrement, environ une fois par an, les médias internes de BNP Paribas pour faire des interviews. Ainsi, depuis 2004, Doc'Eco a été interviewé par plusieurs magazines internes comme :

- « Ambitions » le magazine Corporate, janvier 2004
- « Lettre Multimedia » magazine de l'innovation pour le groupe, septembre 2005 et octobre 2007
- « Finances » magazine CIB, mars 2006
- « News Echonet », Février 2006 à propos des Profils
- « Journal téléphoné », en janvier 2007

Malgré tous ces dispositifs de communication, celui qui fonctionne le mieux à l'heure actuelle, selon les documentalistes du centre de documentation, concernant les prestations

⁵² Voir annexe 11 : « Plaquette de Doc'Eco », p.152

de Doc'Eco, est le bouche-à-oreille. En effet, les collaborateurs ayant l'habitude d'utiliser les services de Doc'Eco, parlent du centre à leur(s) équipe(s), leur(s) stagiaire(s), etc., et leur recommandent vivement de faire appel à l'expertise des documentalistes.

Nous avons évoqué précédemment les atouts des dossiers documentaires, et nous avons mélangé volontairement les bénéfices liés à la création de valeur ajoutée, et ceux liés à la communication. En effet, nous estimons que l'un ne peut pas aller sans l'autre car, la finalité n'est pas de créer de la valeur ajoutée pour elle-même, mais bien pour satisfaire l'utilisateur, d'où la nécessité de communiquer.

Ainsi, communiquer sur les Doss'Eco permettra à Doc'Eco:

- d'attirer le public des autonomes en proposant des documents sur son Intranet
- d'être référencé sur la première page de l'intranet groupe, Echo'Net, en mettant des nouveautés régulièrement sur son Intranet. Ce nouveau référencement pourrait attirer de nouveaux publics et faire venir les nouveaux entrants qui ne connaissent pas forcément l'existence d'un centre de documentation ouvert à tous
- de mettre en valeur son fonds documentaire, ainsi que l'expertise de ses documentalistes. Ceci poussera peut-être les collaborateurs à utiliser la prestation des recherches à la demande car ils auront la démonstration de ce que Doc'Eco peut leur fournir comme valeur ajoutée.

En conclusion de cette partie sur le positionnement marketing actuel de Doc'Eco, nous pouvons observer que même si Doc'Eco n'a pas de stratégie marketing à proprement parler, dans le sens où il s'agit plutôt d'une stratégie centrée sur l'offre que peut proposer Doc'Eco plutôt que d'une stratégie centrée sur l'utilisateur. Malgré ce fait, le centre a déjà mis en place de bons éléments participant d'une stratégie marketing pour accroître sa valeur ajoutée, comme être à l'écoute de ses publics, proposer différents produits, se définir de nouveaux projets, lancer des campagnes de communication, etc. Cependant, nous allons voir, dans la suite de notre exposé, qu'il est possible de faire encore un peu plus pour accroître la valeur ajoutée de Doc'Eco. En effet, maintenant que nous avons évoqué quelques éléments pour le diagnostic marketing, puis étudié le positionnement marketing actuel de Doc'Eco, il est temps pour nous de proposer quelques pistes pour améliorer son positionnement et sa visibilité.

Quatrième partie
Stratégies envisageables pour
plus de valeur ajoutée

1 Modification et approfondissement des gammes de produits

Nous avons vu qu'actuellement Doc'Eco proposait quatre produits (Sélections, Zooms, Profils et Recherches à la demande) et un produit supplémentaire en cours d'élaboration (les Doss'Eco). Ces quatre produits peuvent satisfaire les divers segments de public que nous avons recensés plus haut⁵³, mais ne s'adressent pas à un type de public en particulier. Au vu des diverses statistiques de consommation que nous avons pu étudier, il nous paraît légitime d'envisager de modifier certains produits, et d'approfondir, en créant d'autres produits, les gammes proposées. La création ou approfondissement en gammes de produits permettra peut-être aux utilisateurs de s'y retrouver un peu plus dans la mesure où la communication sur des gammes est plus aisée que sur des produits épars. En effet, Marie-Madeleine Salmon a une théorie tout à fait intéressante sur la déclinaison des gammes visuelles « Un autre outil de communication fort utile est la création d'une gamme visuelle pour représenter les différentes prestations du service documentation. C'est, par exemple, le cas à la Bibliothèque publique d'information à Paris où l' « effet gamme » a été développé à travers différents dépliants : tous ont la même mise en page, donc la même unité graphique, mais la présentation de chaque produit et service offert est déclinée avec une couleur différente. L'impact sur le lecteur est alors très clair : il comprend d'un seul coup d'œil, avant même de lire la présentation d'une prestation, ce que la bibliothèque peut lui promettre. L'utilisateur est mis en confiance par cet effet visuel. » (46, p.69, Salmon).

Avant de proposer quelques idées de produits supplémentaires pour former des gammes, comparons quelques statistiques d'utilisation des produits.

1.1 Statistiques d'utilisation des produits actuels

Nous avons choisi ici de présenter les statistiques d'utilisation des produits actuels afin de pouvoir étudier l'évolution de ceux-ci dans le temps. Pour ce faire, nous avons utilisé les extractions de données sur tous les produits et nous les avons restructurées pour faire ressortir certains aspects.

Les statistiques d'utilisation des produits que nous avons pu élaborer nous montrent que les produits de type veille, comme les Profils, ont fortement progressé entre 2005 et 2008 et continuent d'attirer des utilisateurs. En revanche, les Recherches à la demande subissent une légère baisse, nous pouvons envisager deux raisons à ce phénomène :

- Doc'Eco œuvre au sein d'une banque et, au vu de la crise financière que les banques ont subie, il est possible que les collaborateurs de BNP Paribas aient eu moins de dossiers à traiter et aient donc posé moins de questions à Doc'Eco.
- Les utilisateurs, ayant beaucoup plus l'habitude maintenant de rechercher par eux-mêmes sur Internet ou sur d'autres sources d'informations, ont envie ou éprouvent le besoin d'être plus autonomes dans leurs recherches qu'auparavant.

Cette dernière hypothèse pourrait être confirmée par le fait que les Profils et les Sélections/Zooms continuent de progresser.

Si nous suivons cette hypothèse, puisque la théorie de l'influence de la crise financière ne peut être vérifiée à l'heure actuelle, nous pensons qu'il serait judicieux de développer des gammes de produit s'adressant plus particulièrement au public des autonomes, mais qui resteraient intéressants pour les autres collaborateurs.

Les propositions que nous allons faire dans la suite de notre exposé ne pourront être valides qu'à partir du moment où Doc'Eco aura mis à plat les problèmes techniques, économiques et juridiques (notamment de copyright) posés par une diffusion plus large de ses ressources, via l'intranet par exemple.

1.2 Une gamme pour les autonomes : la gamme « Veille »

Afin de satisfaire les utilisateurs autonomes qui veulent trouver de l'information en piochant des documents sur un Intranet, ou en paramétrant seuls ou avec l'aide d'une documentaliste des alertes, des produits de type veille pourraient être mis en place, sans empiéter sur l'activité de LEOnard, puisque Doc'Eco n'utilise pas l'outil KB Crawl et les sources utilisées ne sont pas les mêmes. Ainsi, Doc'Eco pourrait proposer de s'inscrire à des listes thématiques, définies par les documentalistes, sur l'Intranet du centre de documentation. Ces inscriptions donneraient lieu à un envoi par email de tous les documents de presse quotidienne saisis par les documentalistes sur une thématique. Puis pour les collaborateurs qui voudraient plus de choix au niveau des types de documents sur une thématique, un pays ou une société, Doc'Eco pourrait proposer un produit qui serait de l'information à la carte : les collaborateurs, sur l'Intranet, choisiraient ce qu'ils veulent comme type d'information (presse, études de marché, etc.), sur quelle régularité (avec un minimum de quinze jours) et sur quel thème (reprise des listes de choix proposés dans le produit précédent, les listes

⁵³ Voir figure p.72, « Schéma des utilisateurs et des non utilisateurs de Doc'Eco »

thématiques, auxquels seraient ajoutées les sociétés les plus importantes et les pays). Cette dernière proposition serait une veille un peu plus précise, à la carte, et s'adaptant parfaitement aux besoins de l'utilisateur puisque c'est lui qui décide de ce qu'il veut. Et enfin, pour terminer sur cette gamme « Veille », les Profils qui restent le produit à plus forte valeur ajoutée et qui sont faits sur mesure pour l'utilisateur.

L'avantage de cette gamme « Veille », c'est de pouvoir proposer des produits différents et proches à la fois. Ces produits s'adaptent précisément au mode de consommation de l'utilisateur. Ainsi, les collaborateurs auraient à la fois la possibilité d'avoir des documents de façon automatique, puisqu'envoyés par email, et une certaine personnalisation du produit puisqu'ils choisissent leurs thèmes, leurs pays, leurs types de documents, etc.

Si toutefois, les collaborateurs veulent ponctuellement un dossier beaucoup plus fourni, plus détaillé et plus organisé sur la thématique qu'ils suivent déjà avec un produit tiré de la gamme « Veille », cela resterait tout à fait possible grâce aux Recherches à la demande telles qu'elles se présentent aujourd'hui.

1.3 Une gamme pour les boulimiques informationnels : la gamme « Thématiques actuelles »

Une seconde gamme de produits, pouvant s'adresser à tous les publics, mais plus particulièrement aux utilisateurs moyens et importants, proposerait des prestations plus construites et plus complètes sur des sujets tirés de l'actualité économique et financière. Cette gamme serait constituée des Zooms et des Doss'Eco. Pour que ces deux produits puissent agir de façon complémentaire et pertinente pour les collaborateurs, les Zooms devront nécessairement changer de ligne éditoriale pour devenir quelque chose de plus orienté actualité presse sur une thématique. Les Zooms et les Doss'Eco sont des produits ponctuels, il ne s'agit pas de veille. Toutefois, les collaborateurs pourront demander ponctuellement une réactualisation d'une partie du Doss'Eco ou du Zoom. S'ils veulent une mise à jour régulière, il sera plus judicieux de les orienter vers les produits de la gamme « Veille ». Cette réactualisation sera comptabilisée comme une « Recherche à la demande ».

Les atouts de cette seconde gamme résident dans le fait de proposer aux collaborateurs des produits où les documents auront été sélectionnés avec soin dans les diverses sources utilisées par Doc'Eco, par des documentalistes spécialisés sur les différents secteurs et zones géographiques. De plus, les documents seront organisés par pertinence et seront accompagnés d'un résumé de quelques lignes afin que l'utilisateur puisse repérer rapidement les textes qui lui seront les plus utiles. Ainsi, grâce à cette gamme, non seulement, les collaborateurs pourront choisir le niveau d'information voulue en

sélectionnant le produit qui leur correspondra le mieux, mais ils pourront aussi gagner beaucoup de temps car ils auront des dossiers sur diverses thématiques d'actualité à leur disposition sur l'Intranet.

1.4 Autonomiser les utilisateurs

Au-delà des gammes, Doc'Eco, afin d'aider ses utilisateurs dans leur autonomisation, pourrait proposer un « package » de produits sur l'Intranet se nommant « Tool Kit ». Il serait composé, pour débiter, de deux produits : des bookmarks et un kit de recherche. Ces deux prestations se présenteraient comme des guides d'apprentissage à la recherche sur Internet et un répertoire des sites essentiels à consulter pour obtenir plus de renseignements sur tel ou tel sujet.

De plus, Doc'Eco pourrait mettre sa base de données Gimadoc en ligne en interne, afin de pouvoir proposer à ses utilisateurs d'être autonomes en effectuant leurs recherches sur une source d'informations sélectionnées et à forte valeur ajoutée.

Pour ce faire, Doc'Eco pourrait développer le partenariat actuel avec LEONard dans le but de mettre en ligne sa base de données à partir de la plate-forme LEONard. Cependant, un problème subsiste, le moteur de recherche interroge en *full text*, ce qui, souvent fait ressortir un trop grand nombre de réponses. Afin que l'interrogation de Gimadoc soit plus intéressante pour les utilisateurs, il faudrait créer un moteur de recherche sur LEONard dédié à Gimadoc, dans un onglet dédié à cette base par exemple. Ainsi nous pourrions restreindre le champ d'interrogation du moteur de recherche en langage naturel au titre, descripteurs, résumé et premier paragraphe du document. Une deuxième solution pour cette recherche serait possible, à condition de développer une technologie permettant de coupler les avantages du *full text* et ceux de l'indexation : il s'agirait de guider les utilisateurs dans un arbre de thématiques dans lequel ils utiliseraient dans un second temps un moteur de recherche en *full text*.

La création de gammes de produits, l'amélioration de l'interrogation de la base, etc., implique quelques modifications de la façon de travailler des documentalistes. En effet, ces produits vont demander plus de temps, il faudra donc essayer d'en gagner sur les autres tâches quotidiennes. Ainsi, il pourrait être tout à fait envisageable de confier à LEONard le traitement de la presse quotidienne à partir des flux arrivant par l'intermédiaire de Mediacompil qui constitue le Panorama de presse de LEONard. Cette presse, au lieu d'être indexée par les documentalistes pourrait être traitée de manière automatique avec les descripteurs du thésaurus de Gimadoc et l'outil Luxid de Temis. Ceci sera possible à partir du moment où, d'une part le thésaurus sera nettoyé et révisé par Doc'Eco, et d'autre part avec

quelques développements techniques. Les documents issus de la presse pourront être saisis dans Gimadoc si les documentalistes estiment qu'ils sont pertinents. Ceux-ci lui ajouteront un résumé, d'où l'intérêt de les ajouter à Gimadoc ; en outre, cela sera aussi utile pour faire les listes thématiques sur l'Intranet de Doc'Eco.

L'automatisation de certaines tâches quotidiennes, comme la veille sur certains sites, ou le traitement de la presse par LEONard, permettra aux documentalistes de Doc'Eco d'élaborer des produits à plus forte valeur ajoutée. De cette manière, les segments des consommateurs importants et des anxieux accéderont à plus d'informations organisées et hiérarchisées grâce aux différentes gammes ; le segment des autonomes, par l'intermédiaire de l'intranet, pourra obtenir beaucoup plus d'informations sans avoir à entrer en contact avec les documentalistes ; et enfin, le segment des habitués de Doc'Eco ne se perdra pas dans ce changement puisque les produits existant déjà à l'heure actuelle seront conservés. Cependant, pour que tout cela puisse avoir une action bénéfique, autant pour Doc'Eco, que pour les collaborateurs de BNP Paribas, des campagnes de communication vont être nécessaires.

2 Accroître la publicité autour du centre au sein du groupe

Comme nous l'avons déjà vu auparavant, la communication est l'outil nécessaire à tout service d'information pour se faire connaître de ses publics et reconnaître de sa hiérarchie. Le service de documentation doit devenir, en quelque sorte, une marque que les différents publics devront garder en mémoire et identifier aisément. Si l'on en croit la définition du concept de « marque » de l'American Marketing Association, reprise par P. Kotler, c'est ainsi que Doc'Eco arrivera à se démarquer des autres services et sources d'information : « Une marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents. » » (24, p.304, Kotler) Une marque est ainsi souvent représentée par un logo, un nom et un slogan. Doc'Eco, nous l'avons déjà abordé, a les deux premiers éléments, mais il pourrait être pertinent, dans un contexte informationnel concurrentiel comme le sien de créer un slogan permettant aux utilisateurs de se souvenir du positionnement du centre.

Outre ce slogan, même si Doc'Eco a déjà élaboré une politique de communication, il pourrait être judicieux de diversifier ses actions publicitaires en communiquant non seulement auprès du groupe, mais aussi auprès des divers pôles et publics. Ainsi, pour sa visibilité globale, Doc'Eco devrait essayer de convaincre la fonction « Communication Groupe », en charge de l'Intranet groupe Echo'Net, de réserver un encart pour le centre sur la page d'accueil d'Echo'Net et/ou l'intégrer dans les menus de la colonne de gauche (voir p.47). Pour cela, Doc'Eco pourrait profiter de la modification vers plus de dynamisme de son intranet et du lancement du nouveau produit documentaire, les Doss'Eco. De la même manière, les nouveaux produits de Doc'Eco devront, dans la mesure du possible être publiés sur l'intranet du centre afin de faciliter l'accessibilité auprès des usagers et ainsi d'accroître sa visibilité. L'utilisation des intranets comme outil de communication est essentiel pour Doc'Eco car c'est le seul moyen d'atteindre tous les collaborateurs, outre la publication de plaquettes de présentation ou de communications faites en présentiel. En effet, pour des raisons de sécurité et de protocoles, Doc'Eco ne peut pas utiliser, du moins pour le moment, les technologies du web 2.0, comme un blog, un netvibes, à usage strictement interne.

Auprès de chaque pôle et publics de BNP Paribas, Doc'Eco devrait faire passer une communication ciblée ou, dans l'idéal, être présent aux séminaires RH des nouveaux entrants afin que les nouveaux collaborateurs aient connaissance de l'existence de ce centre de documentation. Dans le même but, Doc'Eco pourrait proposer des « Net meeting » (par exemple le système webex de Cisco) permettant de faire des démonstrations et des

conférences à distance. Bref, pour conquérir de nouveaux publics ou conforter sa place auprès de ses publics, Doc'Eco doit nécessairement entrer en contact avec les utilisateurs actuels et potentiels.

Enfin, les produits actuels de Doc'Eco pourraient continuer à se développer grâce au bouche-à-oreille. Selon P. Kotler, plusieurs moyens existent pour développer celui-ci : « Voici dix conseils pour orchestrer des opérations marketing fondées sur le bouche-à-oreille :

1. « Identifier les personnes et les entreprises influentes et leur consacrer des efforts particuliers.
2. Donner des échantillons de produits aux personnes clés.
3. Récompenser le bouche-à-oreille et le parrainage.
4. Récompenser par l'écoute.
5. Demander la sincérité des consommateurs sollicités pour l'opération.
6. Aider les consommateurs à raconter des histoires.
7. Fournir des informations faciles à transmettre.
8. Ne pas trop planifier : le bouche-à-oreille est un processus spontané. Il peut survenir n'importe quand et ne pas survenir. Si on essaie de le forcer, il ne ressemble plus à du bouche-à-oreille et n'a pas la même influence.
9. Ne pas prendre les influenceurs pour des vendeurs.
10. Ecouter le bouche-à-oreille. » (24, Kotler)

Dans le cas de Doc'Eco, les conseils 4-5-6 seront non seulement utiles pour la communication, mais aussi pour connaître et rester informés sur les besoins des différents publics. Le conseil n°6 pourra être l'objet d'une rubrique « avis » ou « commentaires » sur l'intranet de Doc'Eco, il est toujours rassurant pour les consommateurs de pouvoir confirmer leurs idées ou se renseigner sur les pensées des autres concernant un produit ou un service.

Cependant, malgré toutes ces possibilités de communication, l'aspect marketing qui sera peut-être le plus décisif pour Doc'Eco, tant au niveau de la communication, qu'au niveau de la démarcation d'avec ses concurrents, sera le renforcement des collaborations avec les utilisateurs, sans négliger les liens avec les autres cellules et centres de documentation internes.

3 Accroître ses collaborations internes

Le fait d'accroître son réseau participe à l'intégration d'une stratégie de marketing relationnel, dans son marketing documentaire. Nous avons déjà vu cette notion avec Rajesh Singh⁵⁴, mais voici comment P. Kotler la définit : « Le marketing relationnel s'appuie sur les liens économiques, technologiques et sociaux entre les parties. Il ne s'agit pas seulement de faire de la gestion de la relation client (en anglais, *Customer Relationship Management* ou CRM), mais de la gestion des relations avec les partenaires (PRM de *Partner Relationship Management*) [...]. La construction de relations fortes exige de comprendre les ressources et les compétences de chacun, ses besoins, ses objectifs et ses motivations. Le stade ultime du marketing relationnel est la construction d'un réseau marketing qui intègre l'entreprise et toutes les parties prenantes à son activité et qui soit fondé sur des relations profitables pour chacun. Aujourd'hui la concurrence n'est plus entre entreprises mais entre réseaux. » (24, p.28, Kotler). Nous allons voir ici comment Doc'Eco a commencé à entrer dans une stratégie de marketing relationnel et comment il pourrait s'y ancrer afin de proposer plus de valeur ajoutée à ses utilisateurs.

Nous avons vu précédemment que de multiples cellules de veille, de documentation, de *knowledge management*, etc. se créaient un peu partout dans les pôles et fonctions de BNP Paribas. Plutôt que de les voir comme une concurrence, Doc'Eco a préféré devenir leur partenaire, c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous nous sommes permis de les qualifier de concurrence partielle. En effet, ces dernières années, Doc'Eco s'est associé à de nombreux projets comme la création de la cellule de veille de BP2S, la cellule de *Knowledge Management* de *Retail Banking*, le K2 de BNP Paribas Assurance, etc.. Ceci a été possible grâce à la volonté des responsables de ces cellules et de Doc'Eco de ne pas se positionner de la même manière par rapport aux publics de BNP Paribas. En effet, ces cellules vont s'orienter sur de la veille produits financiers, se spécialiser sur des marchés et surtout être attentives aux remontées de terrain des collaborateurs à l'étranger. Doc'Eco ne traite pas l'information sur les divers produits, et même s'il étudie tous les marchés, son information reste générale par rapport à ce que peuvent fournir ces cellules qui sont abonnées à des bases de données spécifiques sur certains métiers, comme les métiers de l'assurance, les bases de données sur les « Deal », sur les titres boursiers, Les partenariats ont alors pris la forme d'échange d'informations, ainsi, quand ces cellules ont besoin de données macro-économiques ou d'informations plus générales sur un secteur, elles contactent Doc'Eco, et inversement.

⁵⁴ Voir p.33

Cependant, malgré ces partenariats déjà existants, il serait possible de renforcer ces liens en se renseignant plus précisément sur les spécificités de chacun et les rôles de chacun afin de ne pas se positionner sur les mêmes segments, comme avec le centre de documentation de Londres par exemple. De cette manière, l'efficacité de la gestion de l'information par ces diverses sources ne pourra en être que plus bénéfique pour les utilisateurs. De plus, pour les cellules utilisant les mêmes bases de données que Doc'Eco, les partenariats pourraient se situer aussi dans la mutualisation des coûts ou la négociation de contrats.

L'association entre Doc'Eco et LEOnard pourrait être approfondie pour fournir un service à plus grande valeur ajoutée pour les collaborateurs, comme le traitement de la presse quotidienne en la catégorisant selon les termes du thésaurus utilisés dans Gimadoc. Un système de *co-branding* pourrait même être envisagé en déployant un onglet spécifique pour Gimadoc avec un système de recherche et d'affichage des résultats fait par LEOnard, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre « 1. Modification et approfondissement des gammes » (p.97). Voici comment P. Kotler définit le *co-branding* et ce qu'il peut apporter : « On peut définir le *co-branding* comme toute association de deux marques pour la commercialisation d'un produit commun. [...] Le *co-branding* présente plusieurs avantages, notamment celui d'associer l'image et la notoriété des deux marques. Cela permet d'attirer de nouveaux clients. En outre, les deux marques partagent les coûts de conception, de lancement et de commercialisation. » (24, Kotler)

Pour pouvoir mettre en place ces différentes propositions de scénarii, il sera nécessaire de rappeler les missions de chacun, qu'il s'agisse des diverses cellules d'information, de LEOnard ou de Doc'Eco. Le but de ces diverses alliances n'est, en effet, pas de faire de l'« ingérence » dans l'une ou l'autre cellule, mais bel et bien de fournir un meilleur service pour les utilisateurs et leur faciliter l'accès à l'information.

Au-delà des stratégies marketing ou des pistes marketing envisageables que nous avons pu évoquer tout au long de notre exposé, nous allons voir que certaines précautions sont tout de même à prendre lorsqu'on veut établir ou améliorer la stratégie marketing de son centre de documentation.

4 Les limites du marketing

Lorsque nous avons étudié la situation de Doc'Eco pour établir un diagnostic et proposer différentes stratégies pour rendre ce centre plus visible et prouver sa valeur ajoutée, nous ne nous sommes pas attardés à décrire ses moyens financiers, humains et techniques, car il nous semblait plus pertinent, dans le cas de Doc'Eco, de livrer les particularités de son environnement concurrentiel, qui a lui seul justifiait l'utilisation d'outils marketing. Cependant, les propositions de stratégies ont été faites en fonction de ce qu'il est possible pour Doc'Eco d'établir, autant financièrement que techniquement. Ainsi, il est nécessaire, pour mettre en place une stratégie marketing efficace, d'être conscient de ses possibilités. Une étude des forces et faiblesses du centre de documentation devra être établie afin d'adapter sa stratégie marketing à sa situation et à ses moyens. En effet, il s'agit là de la première limite du marketing, le coût. Cependant, même si une stratégie marketing peut coûter cher, surtout en ce qui concerne la communication, certains éléments, comme aller à la rencontre de son utilisateur, ne coûtent pas grand-chose et peuvent se révéler être très efficaces pour se rendre compte de ses besoins, de sa manière de travailler et de ses envies.

De cette dernière idée découle la seconde limite, le coût d'une stratégie marketing en temps/homme. Au-delà de l'aspect financier, il est très important de prendre en compte ses moyens humains, car la réalisation du diagnostic d'un centre, les enquêtes de besoins, l'établissement et l'analyse des statistiques, bref, les éléments préliminaires à toute proposition de positionnement et d'élaboration de la stratégie marketing en elle-même prennent beaucoup de temps. Cependant, ces analyses sont nécessaires à mener si l'on veut accroître la valeur ajoutée de son centre et répondre au mieux à ses utilisateurs.

Pour terminer sur les coûts financiers et humains, il est important de mettre en place des indicateurs permettant de vérifier que sa stratégie a eu un impact, car si ce n'est pas le cas, il vaut mieux essayer de redresser une situation plutôt que de tout abandonner et ainsi d'avoir perdu de l'argent et du temps. De plus, les indicateurs permettront non seulement au manager de tenir des tableaux de bord réguliers lui montrant l'évolution de son centre, mais aussi de justifier de certains investissements auprès de sa hiérarchie.

Enfin, outre les problèmes financiers ou de temps qui peuvent être des limites au marketing, un troisième frein peut apparaître, il s'agit plus ici de l'aspect management. En effet, il faut être conscient que mener une stratégie marketing, c'est aussi pointer du doigt ses propres points positifs et ses points négatifs, et c'est surtout, dans certains cas, modifier sa façon de travailler. Il est bien évident qu'il ne s'agit pas de tout modifier, mais de faire évoluer le travail quotidien, comme le traitement de la presse, et surtout faire évoluer les documentalistes sur leur valeur et leurs capacités. Il faut pour cela prévoir un

accompagnement au changement afin que personne ne se sente mis de côté ou ne soit effrayé par un changement d'habitude. Il est nécessaire de montrer aux spécialistes de l'information les atouts du marketing afin que toute l'équipe fonctionne sur un même mode.

Conclusion

Depuis le début de notre exposé, nous avons essayé de montrer que le moyen le plus pertinent de se rendre plus visible dans un environnement informationnel concurrentiel était l'utilisation du marketing dans les services d'information. Nous avons considéré que c'était le plus pertinent car il amenait le centre de documentation à écouter ses publics et s'adapter à leurs besoins, à leurs désirs, d'où la création de valeur ajoutée. Ainsi, le service d'information suivant une stratégie marketing mettra en évidence son avantage concurrentiel et se démarquera donc plus facilement de ses « concurrents ». Basanta Kumar Das et Sanjay Kumar Karn envisagent même le marketing dans les services d'information comme une philosophie : « *It was less than three decades ago that marketing came into the field of library and information services as thinking and orienting library and information services business/library and information services in marketing term. Integration marketing into library philosophy is helpful in reinforcing and reiterating the basic values of the profession in a changing environment. In one sense, it implies commitment to shared professional beliefs. The most widely agreed beliefs are about library services "to provide the right information to the right user at the right time". This involves reducing barriers to access and use information and empowering users in making use of their own, particularly with the use of modern technologies. [...] Marketing should first of all, be an attitude of mind. This is the foundation of successful marketing.* » (25, p.3-4, Kumar Das et Kumar Karn).

Plutôt qu'une philosophie, nous pouvons considérer que le marketing est devenu une nécessité pour tout centre de documentation ou toute bibliothèque qui veut survivre dans la masse d'information et de sources accessibles par les consommateurs d'information. En effet, l'importance de savoir aller au-delà des demandes des utilisateurs afin de devancer leurs besoins est capitale. Nous avons vu que cette attitude face à ces besoins explicites ou implicites nécessitait de savoir écouter et observer ses publics et ses concurrents en vue d'obtenir la satisfaction de l'utilisateur, ce qui est le but même du marketing. De plus, le marketing peut être utilisé pour adopter une attitude visionnaire face aux futurs besoins des utilisateurs.

Tout cela amène les documentalistes à adapter leur position et leurs habitudes de travail dans un tel contexte. Les documentalistes doivent, et nous l'avons vu grâce au marketing, anticiper les besoins des utilisateurs, ce qui sous-entend d'observer leur façon de travailler. Ainsi, on ne proposera pas la même chose à quelqu'un qui fait une partie de ses recherches sur Internet, qu'à quelqu'un qui n'en fait pas du tout, si tant est qu'il en existe encore de nos jours. De plus, les professionnels de l'information doivent suivre la diversification des métiers de l'information et renoncer à l'« idée que les documentalistes ont le monopole de l'information » (14, Ferchaud) afin de pouvoir accroître leur valeur ajoutée en alliant technologies (pour faciliter l'accès à l'information et la visibilité du centre de documentation) et expertise (pour pouvoir donner de l'information de qualité aux utilisateurs). Il est nécessaire, pour les professionnels de l'information, d'évoluer avec leur temps et avec la

société aujourd'hui devenue société d'information de masse et société googlisée. Il est fort probable que les spécialistes de l'information doivent voir leurs fonctions telles que le décrit Nicolas Moinet : « A mi-chemin entre l'opérationnel et le consultant, le spécialiste de l'information stratégique doit être un passeur pour améliorer la circulation et l'exploitation de la connaissance utile aux décideurs : la communication devient la clé de voûte de son édifice. Ne pouvant rester confiné dans la seule logique d'offre de service, il devient un animateur de réseaux technologiques et humains, un *mailleur* susceptible de faciliter le passage de l'information à l'action. » (32, p.33, Moinet)

Le marketing appliqué aux métiers de l'information n'est pas un « produit miracle » qui fera que les utilisateurs ne jureront que par les centres d'information. Le marketing est un outil qui permet au service d'information d'avoir une vue d'ensemble de ses utilisateurs, de ses publics potentiels, de son activité, de son environnement. C'est à partir de l'étude de ces éléments qu'un centre de documentation, ou une bibliothèque, pourra élaborer une stratégie marketing génératrice de valeur ajoutée. La valeur ajoutée est probablement l'élément qui permettra aux centres d'information de sortir de la concurrence faite par les grands moteurs de recherche ou agrégateurs de flux d'information. L'utilisateur veut en effet être autonome, mais les professionnels de l'information sont aussi là pour lui proposer et lui trier les informations et les sources jugées pertinentes dans lesquelles il pourra effectuer sa recherche, et c'est en cela que réside la valeur ajoutée.

Bibliographie

Cette bibliographie analytique comporte 54 références classées par ordre alphabétique d'auteurs. Les références sont notées, dans le corps du texte, par un numéro suivi du nom de l'auteur entre parenthèses ; cette notation permet de situer la référence dans la bibliographie. Cette bibliographie, élaborée selon les normes Z44-005 (décembre 1987) et NF ISO 690-2 (février 1998), a été arrêtée au 28 septembre 2009.

[1] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Marketing Power. [en ligne]. AMA. USA, 2009 [25 septembre 2009]. <<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>>

Site de la plus grande association nord-américaine sur le marketing. Propose de nombreuses publications sur le sujet, ainsi qu'un dictionnaire particulièrement fourni.

[2] BACHR Ahmed. Veille documentaire en sciences de l'information. [en ligne]. Rabat (Maroc), 25 février 2009 [25 septembre 2009]. <<http://vdoc.wordpress.com>>

L'intérêt de ce blog réside dans le fait qu'il balaye tout le domaine de l'information-documentation. Ainsi, les billets proposés permettent de se rendre compte des innovations, du marché, de la concurrence dans le domaine de l'information.

[3] BALTZ Claude. Quand la documentation s'éveillera.... Documentaliste – Sciences de l'information, avril 2003, volume 40, n°2, p. 148-153. 0012-4508

Cet article propose une réflexion sur le métier de l'information-documentation, son évolution et les compétences de ses acteurs.

[4] BATTISTI Michèle et LAMOUREUX Mireille. Congrès du centenaire de l'ABF : Demain, la bibliothèque. Documentaliste – Sciences de l'information, 2006, volume 43, n°5-6, p. 306-313. 0012-4508

Cet article envisage l'évolution des bibliothèques et des pratiques des usagers avec l'utilisation de plus en plus massive de supports électroniques et des grands moteurs de recherche.

[5] BONNEFOY Laetitia. Valoriser un centre de ressources documentaires : quelles pistes envisager ? Le cas du Centre de documentation de la Direction des musées de France. 2008. 299 pages. Mémoire, Ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2009

Ce mémoire traite de la manière de valoriser ou (re)valoriser un centre de documentation, ou un fonds documentaire. L'auteur propose des pistes de réflexions et des méthodes, dont le marketing documentaire, permettant d'atteindre ce but.

[6] BREBION Patrick. Un portail documentaire mondial. Archimag, mars 2009, n°222, p.22. 0769-0975

Il s'agit ici du compte-rendu d'une interview de Michel Bernardini. Il est présenté ici le portail documentaire, LEOnard, qui a été créé pour BNP Paribas.

[7] BRISSON Dominique. Témoignage : l'innovation est un lieu de fertilisation croisée où nous avons un vrai rôle à jouer. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 50-51. 0012-4508

Témoignage de Christine De Gouttes sur la manière dont elle a pu restructurer et accroître l'importance et le rôle de son pôle d'information-documentaire.

[8] CACHOT Eléonore. L'adéquation aux besoins des utilisateurs pour optimiser l'accès à l'information : condition de l'amélioration de la lisibilité du système d'information documentaire. 2008. 143 pages. Mémoire, Ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2008

Ce mémoire étudie l'adéquation entre le système d'information documentaire et les besoins des utilisateurs. L'auteur propose une analyse et des méthodes pour améliorer la lisibilité d'un système d'information documentaire.

[9] CARON Agnès et FERCHAUD Bernadette. Journée d'étude ADBS : Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins. Documentaliste – Sciences de l'information, 2006, volume 43, n°3-4, p. 219-223. 0012-4508

Cet article fait le compte rendu d'une journée d'étude sur la mutualisation. Les auteurs envisagent la notion de mutualisation dans le domaine de l'information-documentation en proposant des retours d'expérience et des procédés à suivre pour mener à bien une politique de mutualisation, qu'il s'agisse d'une mutualisation des prestations ou des achats.

[10] DIALOG. Quantum². In DIALOG : base de données en ligne sur les services d'information [en ligne]. Dialog-Proquest, Morrisville (Caroline du Nord), [25 septembre 2009]. <<http://quantum.dialog.com>>.

Cette base de données contient de nombreux documents sur le management d'une bibliothèque ou service d'information, comme des guides pratiques, des livres blancs, des retours d'expériences organisés autour des dix aspects du leadership, dont le marketing, l'étude de besoins, l'analyse de l'environnement.

[11] DUTREMEE Régis. « Séduire en ligne » : Le marketing des portails des bibliothèques et centres de documentation sur Internet. Bulletin des Bibliothèques de France [en ligne]. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques. 2008. [20 septembre 2009], 2008, volume 53, n°2, p.80-81. <<http://bbf.enssib.fr/>>.

Ce document est un rapide compte-rendu d'une journée d'étude organisée par la Fulbi sur la nécessité de recréer de la valeur et l'intérêt de faire du marketing des portails documentaires afin d'attirer les internautes vers les services d'information documentaire.

[12] EIGLIER Pierre. Le service et sa servuction. Working Papers [en ligne]. CERGAM. 2002. [24 septembre 2009], 2002, WP. N°627. <<http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/627.pdf>>.

L'auteur rappelle ce qu'est le concept de la servuction et les particularités du management qui en découle, comme la gestion de la relation avec le client et le marketing puisqu'il s'agit de démontrer l'interaction de l'utilisateur avec le service proposé.

[13] FATTAHI Rahmatollah et AFSHAR Ebrahim. Added value of information and information systems: a conceptual approach. Library Review [en ligne]. Emerald. 2006. [20 septembre 2009], 2006, volume 55, n°2, p. 132-147. <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00242530610649620>>. 0024-2535

Cet article redéfinit ce qu'est la valeur ajoutée de l'information et de celle d'un service d'information. Les auteurs expliquent comment ajouter de la valeur à l'information à partir des processus de production d'un centre de documentation.

[14] FERCHAUD Bernadette. Colloque ADBS-EAP-ESCP : Médiation et technologies de l'information : regards croisés. Documentaliste – Sciences de l'information, 2003, volume 40, n°6, p. 392-395. 0012-4508

Il s'agit d'un compte-rendu d'une journée d'étude faisant le point sur l'évolution de l'identité du professionnel de l'information à l'heure du développement du web et des nouvelles technologies qui l'accompagnent comme le web sémantique et les portails documentaires.

[15] FERCHAUD Bernadette. Savoir communiquer : un enjeu stratégique pour les documentalistes : journée d'étude ADBS. Documentaliste – Sciences de l'information, février 2004, volume 41, n°1, p.44-46. 0012-4508

L'auteur rappelle qu'il est nécessaire de savoir communiquer et savoir se positionner pour un centre d'information. Elle fournit, suite à une journée d'étude, les procédés et les méthodes pour rendre la communication efficace.

[16] FERCHAUD Bernadette et LAMOUREUX Mireille. Journée d'étude ADBS : L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail. Documentaliste – Sciences de l'information, 2006, volume 43, n°3-4, p. 242-246. 0012-4508

Il s'agit du compte-rendu d'une journée d'étude sur les changements et les évolutions du métier de documentaliste avec l'arrivée du numérique.

[17] GIAPPICONI Thierry. Marketing Library and Information Services : International Perspectives. Bulletin des Bibliothèques de France [en ligne]. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques. 2007. [24 septembre 2009], 2007, volume 52, n°1, p.143-145. <<http://bbf.enssib.fr/>>.

Il s'agit de la critique du livre « Marketing Library and Information Services : International Perspectives » par Dinesh K. Gupta, Christie Koontz, Angels Massisimo, Réjean Savard. Cet article a l'intérêt de comparer la thèse du livre avec les différents courants de penser et les pratiques actuelles en ce qui concerne l'utilisation du marketing dans les bibliothèques et les centres de documentation.

[18] GUPTA Dinesh. K.. Marketing Library and Information Services : International Perspectives. IFLA. Munich (Allemagne), K.G.Saur , 2006. 416 pages. 3-598-11753.

Cet ouvrage de référence regroupe des articles et études des grands spécialistes du marketing des bibliothèques et centres de documentation. Il offre notamment une perception de ce concept et de son application dans le monde entier.

[19] HENRY Virginie. L'évolution de la communication des services information-documentation : mode ou nécessité ? Le cas du Département Documentation Scientifique des Laboratoires Servier. 2007. 84 pages. Mémoire, Ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2007

Ce mémoire propose le rapprochement de deux notions importantes pour un service d'information, la communication et le marketing documentaire. L'auteur propose des pistes de réflexion et des outils destinés aux documentalistes voulant créer ou améliorer leur politique de communication.

[20] IBNLKHAYAT Nozha. Marketing des systèmes et services d'information et de documentation : traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information. Presses de l'Université du Québec. Québec, Presses de l'université du Québec, 2005. 456 pages. Gestion de l'information. 2-7605-1285-1

Il s'agit d'un ouvrage de référence en matière de marketing documentaire. L'auteur commence son propos par une redéfinition du concept de marketing documentaire et de son application. Puis elle reprend une par une les étapes de la mise en place d'une politique marketing. A chaque étape est proposée une bibliographie.

[21] INTD-CNAM. Universdoc. [en ligne]. Paris, INTD-CNAM, Mise à jour quotidienne [25 septembre 2009]. <<http://www.netvibes.com/universdoc>>

Cet agrégateur de flux RSS regroupe de nombreuses sources d'informations sur le métier de l'information-documentation. Ainsi, il est aisé d'avoir accès, en quelques clics, une vision d'ensemble sur les dernières nouveautés en terme d'articles professionnels, de blogs, d'événements, de conférences sur le métier.

[22] JOSE Antony et BHAT Ishwara. Marketing of library and information services : a strategic perspective. Vision, The Journal of Business Perspective, 2007, volume 11, n°2, p. 23-28.

Cet article aborde la nécessité pour un service d'information d'avoir recours à un plan marketing et propose une étude du marketing-mix réadapté pour les bibliothèques et centres de documentation.

[23] KOONTZ Christie. Glossary of Marketing Definitions. In International Federation of Library Associations and Institutions. Section on Management and Marketing, IFLA, Tallahassee (Floride), 1998, 28 octobre 1998, [25 septembre 2009]. <<http://archive.ifla.org/VII/s34/pubs/glossary.htm>>.

Dictionnaire des termes utilisés dans le domaine du marketing.

[24] KOTLER Philip. KELLER Kevin. MANCEAU Delphine. DUBOIS Bernard. Marketing Management. 13^e édition. Paris, Pearson Education, 2009. 904 pages. 978-2-7440-7345-8

Cet ouvrage pédagogique de référence sur le marketing propose des définitions, méthodes, outils, exemples et exercices sur tous les éléments constituant un plan marketing, comme le diagnostic, le positionnement, la segmentation, la communication, etc.

[25] KUMAR DAS Basanta et KUMAR KARN Sanjay. Marketing of Library and Information services in Global Era : A Current Approach. Webology [en ligne], Webology (éditeur en chef : Dr Alireza Noruzi). Juin 2008. [24 septembre 2009], 2008, volume 5, n°2. <http://www.webology.ir/2008/v5n2/a56.html>

Cet article présente la notion de marketing dans le milieu documentaire, puis les attentes des usagers, pour terminer par le but de l'utilisation du marketing dans les systèmes d'information.

[26] LEBLANC-WOHRER Marion. BNP Paribas fait du travail collaboratif un « accélérateur de business ». La Tribune, 02/06/2005, Economie.net, p.39.

Cet article présente la solution, choisie par BNP Paribas, pour le travail collaboratif et l'échange de documents vers les clients extérieurs : le eroom de Documentum.

[27] LIBMANN François. La valeur ajoutée du chercheur d'information. Archimag Guide Pratique, Stratégie, mai 2009, n°36, p. 30-31. 1242-1367

Cet article propose de comparer la qualité de l'information trouvée avec l'aide d'un spécialiste de l'information et celle trouvée grâce à Google. L'auteur poursuit en analysant brièvement la valeur ajoutée du service proposé par un spécialiste de l'information.

[28] MAGRON Agnès. Quels positionnements pour les services documentation au CNRS ?. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 46-48. 0012-4508

L'auteur étudie les divers positionnements possibles pour un documentaliste afin d'avoir un rôle stratégique au sein d'une institution productrice d'information et dont la spécialité est la recherche.

[29] MASSE Claudine. Approche générale du marketing documentaire. In Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) [en ligne], Paris, ADBS, 18 mars 2008, 2 décembre 2008, [25 septembre 2009]. Bibliographies. <http://www.adbs.fr/approche-generale-du-marketing-documentaire-29331.htm?RH=OUTILS_BIBLIO&RF=1205834014521>.

Bibliographie présentant les essentiels pour débiter une recherche ou approfondir ses connaissances sur le marketing documentaire.

[30] MICHEL Jean. De la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services info-documentaires. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 44-46. 0012-4508

L'auteur élabore la thèse selon laquelle l'arrivée du numérique a pour conséquence le repositionnement nécessaire des systèmes d'information afin d'endosser un rôle plus stratégique au sein des organisations. Ainsi il propose plusieurs scénarii possibles dans ce but.

[31] MICHEL Jean. Michel Jean. [en ligne]. Michel Jean, 21 avril 2003, 2009 [consulté le 25 septembre 2009]. <<http://michel.jean.free/index.html>>

Ce blog propose de nombreux supports de conférence et publications diverses en texte intégral. Le management par la valeur et le management stratégique sont traités largement dans ce blog.

[32] MOINET Nicolas. La communication, enjeu des métiers de l'information stratégique. Archimag Guide Pratique, Stratégie, mai 2009, n°36, p. 32-33. 1242-1367

Dans cet article, l'auteur montre qu'il est nécessaire pour un système d'information de communiquer car les consommateurs d'information perdent rapidement leur attention au milieu de l'« infobésité » actuelle.

[33] MOUNIER Marion. La politique de communication des services d'information-documentation d'entreprises : le cas du service d'information médicale-documentation des laboratoires Takeda. 2004. 118 pages. Mémoire, Ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2004

L'auteur fait une analyse de l'importance d'une politique de communication pour aboutir à l'amélioration du service d'information.

[34] MUET Florence. Analyser les besoins d'un public cible...Oui, mais comment ?. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 40-42. 0012-4508

Dans cet article, l'auteur indique comment mener des entretiens et des enquêtes auprès des utilisateurs et non-utilisateurs afin de pouvoir produire une analyse permettant de mettre en

exergue les besoins du public. Elle propose ainsi une méthode d'analyse selon trois axes qui aboutira à la manière de segmenter le public.

[35] MUET Florence. Comment définir et mettre en œuvre une stratégie d'offre. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 52-53. 0012-4508

L'auteur aborde ici le problème du positionnement par rapport à son public après avoir opéré une segmentation de celui-ci. Suite à ce positionnement, devra se définir les offres de service. Ainsi, l'auteur propose l'établissement de produits en gamme afin de satisfaire au mieux le public ciblé.

[36] MUET Florence. Conduire une enquête de besoins par entretiens semi-directifs. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 43. 0012-4508

Cet article est une méthode pour mener à bien des entretiens semi-directifs.

[37] MUET Florence. External Analysis : an essential tool for diagnosing LIS marketing environment and positioning. In Papik, Richard et Ingeborg, Simon. Proceedings : 15th BOBCATSSS Symposium, marketing of information services. 29-31 janvier 2007, Prague: Charles University [en ligne]. Genève, Centre de Recherche Appliquée en Gestion (CRAG), 2007. p.331-341. <http://www.hesge.ch/heg/CRAG/CRAG_pub_result.asp?idPub=319>.

Il s'agit d'une méthode pour analyser l'environnement d'un système d'information : établir une cartographie des différents acteurs afin de pouvoir mieux les identifier et les inclure dans un « territoire » qui pourra être lui-même défini.

[38] MUET Florence. Quel marketing pour la fonction documentaire. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 34-35. 0012-4508

Cet article présente la raison et la manière dont le marketing stratégique peut être adapté au domaine de l'information-documentation.

[39] MUET Florence et SALAUN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information, bibliothèques et centres de documentation. 1^e édition. Paris, Electre-Cercle de la Librairie, 2001. 222 pages. Bibliothèques. 2-7654-0794-0

Ouvrage de référence posant les bases du marketing des services d'information. Cet ouvrage propose des méthodes et outils pour mener à bien une stratégie marketing.

[40] PAISANT Sophie. Petit manuel de combat à l'usage du documentaliste. Archimag Guide Pratique, Stratégie, mai 2009, n°36, p. 28-29. 1242-1367

Cet article est composé de six conseils détaillés pour rendre plus visible un service d'information

[41] ROWLEY Jennifer. Promotion and marketing communications in the information marketplace. Library Review [en ligne], Emerald. 1998. [24 septembre 2009], 1998, volume 47, n°8, p. 383-387. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00242539810239543.0024-2535>

Cet article étudie le rôle de la communication pour un service d'information. La thèse de l'auteur est de l'envisager notamment comme une des quatre composantes essentielles d'une stratégie marketing.

[42] SABADIE William et VERNETTE Eric. La servuction « on line » : points communs et spécificités face à la servuction traditionnelle. In 2eme journée nantaise de la recherche sur le e-marketing, institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE. 2003, [24 septembre 2009]. <<http://app.iemn-iae.univ-nantes.fr/emarket/emarket2003/articlevernette.doc>>.

Les auteurs proposent de comparer la servuction traditionnelle et la servuction en ligne puisqu'avec le développement des outils numériques, la relation entre l'utilisateur, le service et sa production diffèrent nécessairement.

[43] SALAUN Jean-Michel. Le défi du numérique : redonner sa place à la fonction documentaire. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 36-39. 0012-4508

Le développement du numérique entraîne une interrogation sur la fonction des spécialistes de l'information. Ainsi, l'objectif de cet article est de montrer en quoi la fonction documentaire s'est trouvée modifiée et comment l'information doit être traitée afin de satisfaire l'utilisateur. Pour terminer, la gestion du changement est vue comme nécessaire pour aider les professionnels de l'information dans cette évolution du métier.

[44] SALAUN Jean-Michel. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation : Analyse. Bulletin des Bibliothèques de France [en ligne]. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques. 1990. [20 septembre 2009], 1990, volume 35, n°6, p. 346-355. <http://bbf.enssib.fr/>.

Il s'agit d'une analyse de l'organisation des services d'information et leur environnement. Celle-ci montre en quoi le marketing stratégique peut être adapté aux services d'information.

[45] SALAUN Jean-Michel. Marketing des bibliothèques et des centres de documentation : Stratégies. Bulletin des Bibliothèques de France [en ligne]. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques. 1991. [20 septembre 2009], 1991, volume 36, n°1, p. 50-57. <http://bbf.enssib.fr/>.

Il s'agit de la suite d'un article du même auteur présentant une analyse de l'organisation et de l'environnement des services d'information. Dans cette étude, sont présentées des stratégies d'application du marketing aux bibliothèques et aux centres de documentation.

[46] SALMON Marie-Madeleine. Les techniques de communication utiles aux services documentaires. Documentaliste – Sciences de l’information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 69. 0012-4508

Quatre outils de communication sont présentés en vue d’améliorer la visibilité des services de documentation.

[47] SAVARD Réjean. Principes directeurs pour l’enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes. Paris, UNESCO, 1988. 128 pages. Programme général d’information et UNISIST. Disponible en ligne <<http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r8801f/r8801f00.htm>>. PGI-88/WS/1

Cet ouvrage est un cours destiné aux professionnels de l’information sur le marketing appliqué aux services documentaires. Il est composé de six chapitres, dont une étude du marketing mix, une approche générale du marketing dans le domaine de l’information-documentation et la planification du marketing.

[48] SCHMIDT Janine. Promoting library services in a Google world. Library Management [en ligne], Emerald. 2007. [24 septembre 2009], 2007, volume 28, n°6-7, p. 337-346. <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01435120710774477>>. 0143-5124

Cet article met en relief les changements qui interviennent dans le paysage de l’information documentaire avec le développement de Google et de ses produits. Quelques pistes de réflexion, notamment à partir du marketing, sont proposées pour rendre plus attractifs les services des bibliothèques.

[49] SINGH Rajesh. Le marketing relationnel pour les services de documentation : l’approche scandinave. Documentaliste – Sciences de l’information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 60-63. 0012-4508

Dans cet article le marketing-mix est vu comme étant une technique marketing inadaptée aux services d’information. Il est donc proposé une autre solution marketing, le marketing relationnel. Celui-ci est fondé sur la relation avec les clients en externe ou en interne et sur la communication.

[50] SUTTER Eric. Le marketing des services d’information. 1^e édition. Paris, ESF Editeur, 1994. 207 pages. Systèmes d’information et nouvelles technologies. 2-7101-1068-7

Il s’agit d’un ouvrage de référence mettant à disposition les méthodes à suivre pour mener à bien une stratégie marketing adaptée aux services d’information.

[51] TORRES Ingrid. Le marketing des services d’information et de documentation. Documentaliste – Sciences de l’information, 2002, volume 39, n°6, p. 290-297. 0012-4508

Cet article analyse la présence du marketing documentaire dans la formation des professionnels de l’information ainsi que la façon dont ceux-ci le perçoivent. De plus, il est

fait un point sur les divers éléments constituant une stratégie marketing, comme l'analyse préalable, le marketing-mix, la communication, l'étude de la concurrence, etc.

[52] TORRES Ingrid. Représentation et perception du marketing par les professionnels de l'information et documentation. Documentaliste – Sciences de l'information, 2004, volume 41, n°1, p. 26-33. 0012-4508

Cette étude est le compte-rendu d'une enquête menée par l'auteur auprès des spécialistes de l'information sur leur manière de percevoir et de pratiquer le marketing documentaire.

[53] TOUITOU Cécile. Les nouveaux usages des générations Internet : un défi pour les bibliothèques et les bibliothécaires. Bulletin des Bibliothèques de France [en ligne]. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques. 2008. [20 septembre 2009], 2008, volume 53, n°4, p.67-70. <http://bbf.enssib.fr/>.

Cet article décrit comment les jeunes s'approprient et traitent l'information qu'ils trouvent sur Internet. Il s'agit ici de montrer les menaces et les enjeux pour les bibliothèques. L'article se conclut sur quelques suggestions pour que les bibliothèques puissent retenir ou faire revenir ces publics vers elles, comme rendre l'accès à l'information plus aisé.

[54] VILA-RAIMONDI Martine. Stratégie marketing et politique de communication : quelles complémentarités ?. Documentaliste – Sciences de l'information, dossier Marketing Stratégique, 2008, volume 45, n°1, p. 64-66. 0012-4508

La communication est d'abord présentée comme étant un des éléments d'une démarche marketing. Cependant, elle peut prendre une toute autre dimension et devenir une politique de communication à part entière, basée sur un plan de communication composé de plusieurs phases au même titre que la démarche marketing.

Annexes

Annexe 1 Quelques exemples d'intranet

Intranet du pôle CIB

The screenshot shows the BNP Paribas CIB Online intranet homepage. The browser title is "CIB Online :: Home Page - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas". The address bar shows "http://cib.echonet/". The page features the BNP Paribas logo and "CIB Online" branding. A search bar is located in the top right corner. The main content area is divided into several sections:

- Home / CIB Internet**: A navigation menu with a search bar.
- Advertisements**: A large yellow banner with four advertisements. The central text reads: "In line with the BNP Paribas Brand DNA and in response to the current economic landscape, CIB's advertising style and voice focus on the human nature of corporate and investment banking, on the idea that behind every deal there are the dreams, drive and passion of people. The four advertisements, showing snapshots of real life paired with BNP Paribas' trademark enthusiasm, drive home what CIB brings to the clients' table: trust, expertise, commitment, an open mind and our belief that the future holds promise. 'Under the new rules of finance, trust has become even more precious; the frank, straightforward tone of these advertisements reflects not only this truth but also our undaunted commitment to clients,' Alain Papiasse."
- NEWS**: A section with tabs for DEALS, APPOINTMENTS, EVENTS, and AWARDS. It lists recent news items:
 - 10/09/2009 - BNP Paribas comes up with an inventive solution for Hannover Re
 - >09/09/2009 - BNP Paribas grants its first loan to a micro finance institution in Indonesia
 - >08/09/2009 - Global Finance Magazine names BNP Paribas 'World's Best Bank in Trade Finance 2009'
- LATEST VIDEOS**: A section with two video thumbnails titled "A word from..." featuring Louis Bazire and Hubert Capelle.
- LATEST PRINT MEDIA**: A section with two print media thumbnails: "CIB Finance 27 - June" and "CIB Internal Brochure".
- The New Organisation**: A section with a "CIB - The Blog" link.
- Fortis**: A section with the BNP Paribas Fortis logo.
- Your Internal Media**: A section with links to "CIB Finance - Internal Newspaper", "CIB Finance The e-Letter", "CIB COM Newsletter", and "Videos".
- Learning & Development**: A section with links to "CIB Learning & Development" and "CIB Academy".
- Who's who**: A section with a search bar and links to "Give your opinion" and "Contact us".

On the left side, there are several navigation menus:

- CIB at a glance**:
 - CIB Organisation 2009
 - Corporate presentation
 - Coverage
 - Business lines
 - Functions
 - Organisation charts
 - Ratings / Results
- Your Business Tools**:
 - Products
 - Awards & Rankings
 - CIB Commercial Guide
 - Deals
 - Pitchbooks
 - Specific Credit Policies
 - Specific Rating Policies
 - Your Communication Tools
 - Your Collaboration Tools
- Our Clients**:
 - Our Clients
- For Staff in France & Expats**:
 - Plan de Mobilité Interne et de Départs Volontaires

At the bottom, there is a "Quick Links" section with a grid of links: Who's who, Deals, Awards & Rankings, Our Clients, Pitchbooks, DOC.Eco, CIB the blog, ALM, CIB Academy, Corporate Finance, Coverage, Structured Finance, Economic Research, Equities & Derivatives, Global Markets, Corporate & Transaction Group, and Local Intranet.

Intranet des Etudes Economiques (exemple d'un service du pôle CIB)



Intranet du pôle Investment Solutions (IS)

Echo'Net - Investment Solutions - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://b2e.group.echonet/pid10196-kd1/investment-solutions.html

BNP PARIBAS Echo'Net L'intranet des collaborateurs du groupe BNP Paribas

3006098 56.09 euro 07:52 GMT

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE Accueil > Informations Groupe > Les pôles et les activités > Investment Solutions

BNP PARIBAS Investment Solutions

Investment Solutions, des solutions intégrées pour les investisseurs

Nous sommes

BNP Paribas - Investment Solutions s'impose comme le fournisseur de solutions intégrées au service des investisseurs - particuliers, clients fortunés, entreprises, institutionnels - et des partenaires distributeurs.

Investment Solutions couvre l'ensemble des besoins d'épargne et d'investissement de ses clients en leur proposant une gamme unique de produits et services en matière de collecte, gestion, valorisation, protection et administration de l'épargne et du patrimoine.

Le développement d'Investment Solutions s'organise autour de 3 axes:

1. Axe géographique

- Conforter ses positions dans les marchés matures : Europe de l'Ouest et de l'Est
- Développer sa présence et ses positions dans les pays émergents.
- Zones prioritaires : Inde - Pays du Moyen-Orient - Asie - Brésil

2. Axe clients

- Développer sa base clients institutionnels (avec IP/BP2S/Immobilier) conjointement avec CIB : prioritairement vers des fonds souverains et des fonds de pension
- Augmenter significativement le nombre de clients affluents (avec Personal Investors / Assurance / Banque Privée)

3. Axe de distribution

- Trouver de nouveaux canaux alternatifs pour distribuer les produits d'Investment Solutions.
- Développer les partenariats au sein des métiers Investment Solutions et avec le pôle CIB.

Nos chiffres clés :

- Investment Solutions présent dans 61 pays
- Près de 26 000 collaborateurs
- Plus de 50% des revenus réalisés hors de France
- 18% du PNB et 49 % du résultat net avant impôt du Groupe BNP Paribas en 2008

Toutes les entités

Les grandes idées à retenir

- Investment Solutions : le pôle de collecte de l'épargne et des services à destination des investisseurs privés et institutionnels de BNP Paribas
- Une clientèle diversifiée et internationale, à l'intérieur et à l'extérieur des canaux bancaires traditionnels
- 7 métiers dynamiques et complémentaires, partie intégrante de l'offre globale Investment Solutions
- Un dispositif intégré de production et des canaux de distribution multiples

Nos espaces

Notre activité

Notre espace com'

Contacts

- Jacques d'Estais - Head of Investment Solutions
- Louise Beveridge - Directrice de la communication Investment Solutions

Nos fonctions

- Audit Interne
- Communication
- Conformité
- Conseil
- Corporate Développement
- Finance
- Business Développement
- Ressources Humaines

Investment Solutions network, The Management newsletter

Investment Solutions network

L'Investment Solutions network est une lettre à destination des managers du Pôle Investment Solutions. Elle propose chaque trimestre un éclairage sur nos projets, nos succès, et nos collaborations entre métiers et Pôles. Elle est aussi l'occasion d'analyser nos performances au regard des résultats du Groupe.

Dernier numéro

Historique des publications

Nos expertises métiers

Investment Solutions review

Actus des métiers Investment Solutions par métier par thématique

Plus d'infos

Plaquette institutionnelle

Découvrez le nouveau discours d'Investment Solutions, le fournisseur de solutions intégrées pour les investisseurs

Présentation du pôle Investment Solutions en Français et Anglais

Nos implantations

Investment Solutions est présent dans 61 pays à travers le monde.

Voir les implantations d'Investment Solutions en Europe et dans le monde.

Les 3 territoires Investment Solutions sont:

- Territoire Jersey
- Territoire Luxembourg
- Territoire Suisse

Zoom sur

Agenda

Les rankings de nos métiers

L'Innovation chez Investment

Les chiffres clés

Contact | Plan du site | A propos d'Echo'net | Déconnexion

BNP PARIBAS La banque d'un monde qui change

Terminé Local intranet

Intranet du pôle Retail Banking

Echo'Net - RB - Retail Banking - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://b2e.group.echonnet/pid11312-ld1/rb-retail-banking.html

BNP PARIBAS Echo'Net L'intranet des collaborateurs du groupe BNP Paribas

08/09/09 54.39 euro 12:01 GMT

Rechercher Recherche avancée Aide Langues

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE Accueil > Informations Groupe > Les pôles et les activités > RB - Retail Banking

RetailBanking

Toutes les entités

Nos espaces

Notre activité

Notre espace com

Direction

Jean-Laurent Bonnafé, responsable de l'activité Retail Banking

Contacts

Christine Delavennat, responsable de communication Retail Banking, christine.delavennat@bnpparibas.com

Agnès Marquillard, responsable de la communication interne Retail Banking, agnes.marquillard@bnpparibas.com

Olga Semenenko, brand manager Retail Banking, olga.semenenko@bnpparibas.com

Zoom sur

- [Notre organisation](#)
- [Nos implantations](#)
- [Nos effectifs](#)

Plus d'infos

- [Découvrez la présentation du nouvel ensemble](#)

Terminé Local intranet

Nous sommes
L'ensemble Retail Banking a 4 objectifs :

- Piloter le développement** du groupe dans le Retail Banking :
 - Par croissance organique
 - Par croissance externe
- Mutualiser les savoir-faire et l'innovation** Retail Banking entre toutes les entités du périmètre :
 - Renforcement de chacune des entités : offre produits, distribution multi-canal, pilotage commercial...
 - Déploiement de solutions transverses : cash management, monétique...
 - Développement de nouveaux modèles commerciaux
- Favoriser l'industrialisation des activités et le partage des grands investissements** :
 - Entre les réseaux bancaires ainsi qu'entre les métiers spécialisés dans le crédit aux particuliers et le financement d'équipement des entreprises
- Développer les ventes croisées** entre les réseaux et les métiers spécialisés Retail, ainsi qu'avec les pôles CIB et AMS
 - Poursuivre la généralisation du modèle Producteur / Distributeur

6 Ensembles Opérationnels
L'ensemble Retail Banking regroupe six Entités Opérationnelles de plein exercice :

- [BDDE](#)
- [BNL Inc](#)
- [Marchés Emergents \(ME\)](#)
- [BancWest \(BW\)](#)
- [Personal Finance \(PF\)](#)
- [Equipment Solutions \(ES\)](#)

6 Missions Centrales Retail Banking

- Distribution, Marchés & Solutions** : Accélérer le développement commercial des six Ensembles Opérationnels de Retail Banking
- Développement Retail Banking** : Piloter la croissance externe du Groupe dans les activités Retail Banking, Coordonner le benchmarking et la veille stratégique
- Marque & Communication Retail Banking** : Coordonner la communication interne et assurer la cohérence de la politique de marque dans l'ensemble Retail Banking ; Renforcer la communication de ME
- Pilotage US** : Faciliter les relations entre BancWest et les autres entités du Groupe
- Banque Privée** : Accélérer le développement de l'activité Banque Privée dans les réseaux de Retail Banking
- Mission RH Retail Banking** : Assurer la gestion individuelle des ressources clés internationales; Coordonner des projets d'amélioration des pratiques RH internationales

Intranet des fonctions

EchoNet - Les fonctions - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://b2e.group.echonet/pid10741-ld1/les-fonctions.html

47.056 euro 14:08 GMT Aide Langues

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE [Accueil](#) > [Informations Groupe](#) > [Les fonctions](#)

9 fonctions

AFG - Affaires Fiscales Groupe A la fois prestataire de conseils fiscaux, organe décisionnel et de contrôle en matière fiscale.	AJG - Affaires juridiques Groupe Chargée d'assurer la sécurité juridique du Groupe et de ses dirigeants, à l'occasion de ses activités commerciales ou pour compte propre.	CG - Conformité Groupe Le garant de la cohérence et l'efficacité des actions engagées au regard des règles relatives à la déontologie et, plus largement, au regard des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités bancaires et financières.	EDG - Finances Développement Groupe Une fonction mondiale, qui regroupe l'ensemble des collaborateurs travaillant au sein des départements Finances et Développement de la banque (Groupe, pôles, métiers, filiales et succursales).	GRM - Group Risk Management Experts sur les différents types de risque (crédit, marché et liquidité, risques opérationnels et risques d'assurance).
IG - Inspection Générale Un acteur clé de la gouvernance d'entreprise, garant du respect de la stratégie du groupe.	ITP - Technologies & Processus Fournir aux métiers et fonctions de BNP Paribas des services en matière de processus, d'informatique, d'immobilier, d'achats, de sécurité, et support aux personnes, dans un moindre coût et dans un souci d'amélioration de l'efficacité opérationnelle du groupe.	MCO - Marque, Communication et Qualité Une fonction support intégrant Communication et Qualité au service de la marque	RHG - Ressources Humaines Groupe 2500 femmes et hommes au sein d'une fonction globale, mobilisés au service des collaborateurs, des managers et des ambitions du groupe.	

Local intranet

AFG

EchoNet - AFG - Affaires Fiscales Groupe - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente

Adresse http://b2e.group.echonet/pid10192-ld1/afg-affaires-fiscales-groupe.html

BNP PARIBAS

Affaire Fiscales Groupe

Nous sommes

- Une fonction mondiale : environ **80 fiscalistes** dans le monde, dont 35 en France.
- Membres du comité de coordination fiscale, qui propose et valide les décisions à forte conséquence fiscale dans le groupe.
- A la fois prestataire de conseils fiscaux, organe décisionnel et de contrôle en matière fiscale.

Nos expertises

- Gérer le risque fiscal pour compte propre du groupe.
- Apporter une expertise fiscale aux entités, métiers, fonctions et sites.
- Apporter un appui fiscal pour les opérations avec les clients.
- Assurer la maîtrise du risque fiscal direct et indirect.
- Assurer la veille fiscale.
- Représenter le groupe dans les comités professionnels : MEDEF, MOA, AFEP, AFB/FBF, ASPIM, AFG-ASFFI, Observatoire de la fiscalité, AFEI, FFA, ASF.

Zoom sur

- [Notre organisation](#)
- [Notre présentation détaillée](#)
- [Nos procédures](#)
- [L'actualité fiscale](#)

Plus d'infos

- [Découvrez la présentation complète du pôle](#)

Contacts

Responsable des Affaires Fiscales Groupe :
Patrice Poullouen
E-mail : patrice.poullouen@bnpparibas.com

CODIR (comité de direction) :
Nicolas Aubonnet
Nathalie Auger
Catherine de Bettignies
Françoise Fourcade
Loïc de Maintenant
Christian Martin
Jean-Vincent Massoni

Fiscalistes ayant par ailleurs en charge des responsabilités transversales :
Anne-Cécile Collot, risque opérationnel
Béatrix Shaw, Contrôle permanent et audit
Hervé Leroy, PCA
Agnès Acknin-Boyer, Qualité
Christine Ortolano, Procédures
Christian Martin, Déontologie
Jacques Varacca, Budget

Assistantes : Sylvie Fauvel & Cécile Rossetto-Giaccherino

Toutes les entités



Notre espace

[Notre activité](#)

AJG

EchoNet - AJG - Affaires Juridiques Groupe - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente

Adresse http://b2e.group.echonet/pid10370-ld1/affaires-juridiques-groupe.html

47,056 euro 14:08 GMT

BNP PARIBAS

Affaires Juridiques Groupe

Nous sommes

- La fonction du Groupe, chargée d'assurer la sécurité juridique du Groupe et de ses dirigeants, à l'occasion de ses activités commerciales ou pour compte propre.
- Une fonction mondiale, réunissant environ **1300 juristes** présents sur les 5 continents.
- Une fonction largement décentralisée (95 % des juristes exercent au sein des pôles, métiers et territoires), afin de **privilégier** une relation de proximité avec les clients internes et d'élaborer des **solutions juridiques constructives** dans une approche spécialisée, à des coûts négociés.

Nos expertises

- La Fonction Juridique réunit des juristes aux compétences variées, à même d'assurer :**
 - la veille et la coordination juridiques, et de participer à l'élaboration de la réglementation (participation aux travaux de place, lobbying)
 - un conseil juridique adapté aux opérations commerciales ou pour compte propre
 - un traitement adéquat des contentieux et pré-contentieux du Groupe et soucieux de :
 - préserver la cohérence de la maîtrise du risque juridique, l'homogénéité des positions et de promouvoir un même standard de qualité dans les pays où elle est implantée
 - garantir un service adapté aux opérations trans-frontières.


Zoom sur

- [Notre principe d'organisation](#)
- [Nos organigrammes](#)
- [Les procédures et le contrôle interne de la fonction juridique](#)
- [Nos interlocuteurs privilégiés en interne](#)
- [Le Who's who mondial des juristes](#)

Plus d'infos

- [Informations légales de BNP Paribas SA et informations utiles](#)
- [La présence des AJG dans le monde](#)
- [Jurilex, la revue trimestrielle des AJG](#)

Toutes les entités



Notre espace

[Notre activité](#)

[Plus d'infos](#)

Contacts

Jean-Louis GUILLOT, Responsable des Affaires Juridiques Groupe
Sylvie FAYNER, Responsable Communication
Sylviane MONNIER, Administration des pages EchoNet pour AJG

CG

Echo'Net - CG - Conformité Groupe - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente

Adresse <http://b2e.group.echonnet/pid10149/conformit-e-groupe.html>

47 euro 14:13 GMT

Aide Lanques

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE [Accueil](#) > [Informations Groupe](#) > [Les fonctions](#) > **CG - Conformité Groupe**

Conformité Groupe

Nous sommes

- Une fonction support existant **depuis janvier 2005** en réponse aux nouvelles exigences réglementaires françaises et européennes (Comité de Bâle et Commission Bancaire).
- Le garant de la cohérence et l'efficacité** des actions engagées au regard des règles relatives à la déontologie et, plus largement, au regard des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités bancaires et financières.
- En charge de la fonction « **Ethique et Déontologie** » et de la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et de la corruption, et le suivi des embargos à caractère financier.
- En charge de l'animation et la coordination du contrôle interne pour l'ensemble du groupe **BNP Paribas**.


La fonction en bref

- **Organisation**
- **Formation à la Conformité**
- **Trombinoscope Conformité**
- **Textes de références**
- **Droit d'alerte éthique**
- **Sites internet**

Nos expertises

- [Conseil en conformité](#)
- [Ethique professionnelle](#)
- [Sécurité financière](#)
- [Oversight of Operational Permanent Control](#)


Toutes les entités



Responsable

Jean Clamon, Responsable de la fonction Conformité et de la Coordination du Contrôle Interne

Identifier un incident de Risque Opérationnel



Que faut-il déclarer, cas fréquemment rencontrés... pour tout savoir [cliquez ici](#)

Terminé Local intranet

FDG

Intranet Finances - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente

Adresse [http://finance.echonnet/applications/finance/finances.nsf/\(PageList\)/accueilPortail.html](http://finance.echonnet/applications/finance/finances.nsf/(PageList)/accueilPortail.html)

BNP PARIBAS
Finances-Développement Groupe

Finances - Développement Groupe

Comptabilité

Budget & Contrôle de Gestion Stratégique

Gestion Financière

Relations Investisseurs & Information Financière

Les Outils Groupe

La Fonction Groupe

Développement

Recherche : OK **FIGURES**

Terminé Local intranet

GRM

Echo'Net - Group Risk Management - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://b2e.group.echonet/pid10123/pid10532-ld1/group-risk-management.html

BNP PARIBAS Echo'Net L'intranet des collaborateurs du groupe BNP Paribas

30/06/09 56.84 euro 09:27 GMT

Rechercher Recherche avancée Aide Langues

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE Accueil > Group Risk Management

BNP PARIBAS FORTIS

Organisation transitoire de Risk Fortis
A la suite de la nomination de Thomas Mennicken en tant que Responsable Risques de FORTIS, consultez l'organisation générale de Risk - Fortis (en anglais uniquement)

Link, la lettre de rapprochement Fortis - BNP Paribas
Consultez la dernière publication (N°19)

BNP Paribas - Fortis Bank - BGL

Trombinoscope de GRM

Accédez au trombinoscope en un seul clic.

Tout pour s'informer ou communiquer

Présentation de GRM

- Missions
- Présentations institutionnelles de GRM
- Organigramme de GRM
- Management Committee & Think Tank
- Les différents types de risques

Travailler avec GRM

- Chief Operating Officer (COO)
- Credit Risk France (CRF)
- Credit Risk International (CRI)
- Risk Capital Market (RCM)
- Group Risk Portfolio (GRP)
- Risk Investment Solutions (R-IS)
- Risk International Retail Banking (R-IRB)

Les documents de GRM / Espaces thématiques

- Procédures GRM de niveau 1 et 2
- Procédures GRM de niveau 3
- Accédez à la base documentaire de GRM
- Les politiques de crédit et de notation
- Etudes Industrielles et Sectorielles
- Processus de crédit / Propositions de crédit
- La réglementation Bâle 2

Les outils

BIRD
Un outil essentiel d'aide à la décision, à utiliser dans le processus de notation des Contreparties

Credit Data Tools & Reportings
Une application Groupe pour connaître et comparer les données des plus grandes agences de notation !

RMPM
Le Référentiel Mondial des Personnes Morales est un référentiel Groupe essentiel dans la constitution et la gestion des Groupes d'Affaires et la production des reportings réglementaires.

L'application du mois !
BDI, la Base des Défauts Internes du Groupe, est une application-clé dans le dispositif de notation interne des contreparties.

Architecture des Risques de Crédit
Découvrez l'ensemble des outils et applications traitant des Risques de Crédit

Architecture des Risques de Marché
ValRisk, CAT, CPA, NEM... Découvrez l'ensemble des outils et applications traitant des Risques de Marché

Les communautés Risques

Certaines thématiques Risques, de par leur transversalité, rassemblent de nombreux streams de GRM.

Risk Information System Community :
Une communauté entièrement dédiée aux Systèmes Risques. Actualités, Projets, Etudes, Documents, Rendez-vous... De nombreuses informations utiles pour les Maîtrises d'Ouvrage et disponibles pour tous.

OREX : Un site dédié au risque Opérationnel, et géré par les équipes de la fonction Conformité

CRFI Online : Le site dédié aux risques de contrepartie.
Attention : certaines parties de ce site sont à accès restreint

MLR Online : Le site dédié aux risques de marché. Attention : pour accéder à ce site, une demande doit être faite au préalable.

Contact | Plan du site | A propos d'Echo'net | Déconnexion

BNP PARIBAS La banque d'un monde qui change

Local intranet

ITP

EchoNet - ITP - Technologies & Processus - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas FR, Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://b2e.group.echonet/pid8245-ld1/itp-technologies-processus.html Aide Langues

54.33 euro 12:26 GMT

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE Accueil > ITP - Technologies & Processus

Tout savoir sur la Fonction ITP

Missions	Organisation	En bref	Publications	Compétences	CIT	A2010
Repositionner ITP 2009	Interlocuteurs ITP	Le Comité Rapproché ITP et le COMEX ITP	Les publications d'ITP	Présentation et détail	Pour la Banque et Informatique	Programme Ambition 2010

ITP : nos activités

- Achats et Relations Fournisseurs pour le Groupe
- Cadre informatique commun global pour le Groupe (IT Group Ambition)
- Centres de Compétences
- Communication
- Centre d'Innovation et de Technologie
- Conformité, Contrôle Permanent et Risque Opérationnel
- Coordination mondiale IT
- Développement informatique sur mesure
- Efficacité & Processus (ISO, ACE Lean Six Sigma...)
- Enterprise Architecture
- Finance, Administration et Support ITP
- Formation
- Immobilier d'exploitation et logistique Groupe (IMEX)
- Méthodes, Certification et Métrologie IT
- Production informatique Groupe (BP'I)
- Production informatique Groupe (IT Production Services)
- Programme Ambition 2010 ITP
- Programme Assurances pour compte propre
- Programme Ambition Euro
- Ressources Humaines
- Sécurité des systèmes d'information
- Sécurité globale pour le Groupe
- Tests et Qualification IT

Espace pratique

Nos implantations, toutes vos questions administratives ou logistiques, les outils à votre disposition...

ITP reçoit un prix de l'Innovation 2009

Esprit d'innovation ITP

Esprit d'innovation ITP
"Chacun a un pouvoir d'innovation qu'il doit exercer" Alain Marbach

Liens utiles

- ABS : inventaires de service BP'I, états budgétaires ITPS par métier,...

Contacts

Une question ?
Contactez-nous : [PARIS ITP COMMUNICATION](#)

Terminé Local intranet

IG

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the EchoNet IG intranet. The browser's address bar shows the URL <http://b2e.group.echonet/pid10717-ld1/ig.html>. The page header includes the date 08/09/09, the time 12:39 GMT, and the currency 54.21 euro. The main navigation bar contains links for CIB, Mon espace RH, Ma vie pratique, and Informations Groupe. The user is identified as Perrine GUY-DUCHE. The page content is organized into several sections:

- IG Mag**: A sidebar with a calendar showing dates from April to May 2009.
- Actus**: A news section with three items:
 - 02/07/2009 - La présentation du programme Knowledge et du 'How To?' est en ligne [Cliquez ici!](#)
 - 18/06/2009 - L'IG se dote d'une nouvelle identité visuelle!
 - 17/04/2009 - Bookstore est en ligne!
- Intégration Fortis Bank - BGL**: A section with sub-items: Fortis Bank - BGL Integration, Deal & Integration Process, and Integration Flash.
- L'IG**: A section with sub-items: Notre Mission and Notre Organisation.
- Bookstore**: A section with sub-items:
 - Revue de presse quotidienne**: Le moteur de recherche LEOnard vous permet de disposer d'informations quotidiennes issues de la Presse, de bases de données internes et d'une veille Internet.
 - Environnement réglementaire et professionnel**: Les textes réglementaires et normatifs encadrant le métier d'auditeur interne bancaire (Règlement CRBF 97-02, textes du Comité de Bâle, Normes professionnelles de IIA, etc.).
- Auditorium**: A section with a 'Historique des publications' button.

The footer of the browser window shows 'Terminé' and 'Local intranet'.

Echo'Net - MCQ - Marque, Communication et Qualité - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://b2e.group.echonet/pid10150-ld1/mcq---marque--communication-et-qualite-e.html

BNP PARIBAS Echo'Net L'intranet des collaborateurs du groupe BNP Paribas

30/09/09 56.55 euro 09:32 GMT

Rechercher Recherche avancée Aide Langues

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE Accueil > Informations Groupe > Les fonctions > MCQ - Marque, Communication et Qualité

Toutes les entités

Marque, Communication et Qualité (MCQ)

Nous sommes

Zoom sur : les savoir-faire de nos équipes

Zoom sur : nos outils et médias

Nos missions

Notre espace

Contacts

Une fonction support intégrant Communication et Qualité au service de la marque

Nombre de collaborateurs : environ 600 dans le monde

8 responsables de départements centraux

7 responsables Marque et Communication de pôles adjoints du Directeur de MCQ

Deux réseaux, le réseau des Coordonnateurs qualité et le réseau des Responsables Innovation

Découvrez notre organisation

Animation et Développement

Communication Corporate et Relations extérieures

Fondation BNP Paribas

Département Information interne et Relations presse

E-Communication & Veille Technologique

Publicité, sponsoring et Identité de la Marque

Qualité, Innovation & Etude

Knowledge Management & Services

Le Flash Groupe

Interview Audio

Starlight, la Web TV

Ambition, le magazine du groupe

Le livre de l'année

Echo'Net, l'intranet des collaborateurs

www.bnpparibas.com, le site internet institutionnel

L'Atelier, la cellule de veille technologique de BNP Paribas

Com'Unity, la communauté des communicants

Médiathèque (accès restreint)

Brand Book et charte graphique

Logothèque

Découvrez l'univers de la marque BNP Paribas

La revue de presse du groupe

Dictionnaire multilingue et traduction automatique

Démarche Qualité

Le programme Esprit d'Innovation

Boutique BNP Paribas

Entretiens de la Maison Dorée

Rencontres BNP Paribas

Antoine Sire, responsable de la filière Marque, Communication et Qualité

Louise Beveridge, responsable de la communication d'IS

Bertrand Cizeau, responsable de la communication Personal Finance

Christine Delavennat, responsable de la communication Retail Banking

Marianne Huvé-Allard, responsable de la communication de CIB

Lucia Leva, responsable de la communication de BNL

Laurent Prévotat, responsable de la communication de BDDF

Walter Torts-Wittried Remans, Fortis

Jean-François Boutringain, responsable Animation & Développement

Olivier Dulac, responsable Corporate & Relations Extérieures

Claire Fukda, responsable Publicité, Sponsoring & Identité de la Marque

Carine Lauru, responsable Information interne & Relations Presse

Jean-Michel Raimbault, responsable Knowledge Management & Services

Marie-Christine Parent, responsable Qualité, Innovation & Etudes

Louis Treussard, responsable E-communication & Veille technologique

Martine Tridde, responsable Fondation BNP Paribas

Contact | Plan du site | A propos d'Echo'net | Déconnexion

BNP PARIBAS La banque d'un monde qui change

Terminé Local intranet


Echo'Net - RH - Ressources Humaines - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas


FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://b2e.group.echonet/pid10374-ld1/ressources-humaines.html





L'intranet des collaborateurs du groupe BNP Paribas

Echo'Net Annuaire

Rechercher OK

Recherche avancée


Aide Langues

CIB
Mon espace RH
Ma vie pratique
Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE [Accueil](#) > [Informations Groupe](#) > [Les fonctions](#) > **RH - Ressources Humaines**

BNP PARIBAS

Nous sommes



2 500 femmes et hommes mobilisés au service des :

- 205 000 collaborateurs du groupe BNP Paribas, pour gérer la situation individuelle et le développement professionnel de chacun.
- Managers du groupe BNP Paribas, pour leur assurer les ressources humaines nécessaires à la réalisation de leurs missions et de leurs objectifs.
- Ambitions du groupe pour déployer ses valeurs et ses principes de management, promouvoir la diversité et la responsabilité sociale.

[Film Fonction RH \(juin 2008\)](#)

Plus d'infos

- [En savoir plus](#) sur nos enjeux, nos news, notre organisation...

Zoom sur


- [Les interviews de Frédéric Lavenir](#), responsable de RHG
- [Paroles de RH sur les enjeux](#) : [Les Talents](#), [Le Manager](#), [La Diversité](#)
- [Le trombinoscope des Ressources Humaines Groupe](#)

Ressources Humaines

Nos expertises

- **Prévoir et anticiper** les besoins du groupe en ressources humaines.
- **Recruter** : contribuer à faire connaître BNP Paribas ; en adéquation avec les besoins de nos métiers et territoires, attirer les talents, sélectionner les meilleurs, garantir la diversité.
- **Former** : assurer l'intégration au groupe BNP Paribas, assurer des formations techniques au plus près des besoins des métiers, favoriser le développement des compétences managériales, valoriser les collaborateurs par des formations qualifiantes ou diplômantes.
- **Identifier et gérer dans leur diversité les talents de chacun** : connaître les collaborateurs, les conseiller, mettre en place un dispositif d'évaluation professionnelle équitable et de qualité ; favoriser des parcours professionnels dynamiques : développer la mobilité, gérer les plans de relève.
- **Rétribuer** : concevoir des rétributions adaptées aux attentes des collaborateurs (rémunérations fixes et variables, avantages sociaux...), gérer des processus de rémunération garantissant la compétitivité, l'efficacité et l'équité.
- **Assurer à tous des services de qualité** : gérer les droits et la situation administrative individuelle, la paye, les congés, les absences ...
- **Gérer** en dialogue avec les représentants du personnel et les organisations syndicales, les conditions collectives de travail, dans le cadre des réglementations locales.

Toutes les entités



Notre espace

[Notre activité](#)


[Plus d'info](#)

Contacts

Frédéric Lavenir,
Responsable des Ressources Humaines Groupe

Isabelle Bernon,
Responsable Communication Ressources Humaines Groupe

[Contact](#) | [Plan du site](#) | [A propos d'Echo'net](#) | [Déconnexion](#)


La banque d'un monde qui change

http://mediablibrary.comms.echonet/lecteur_video.php?id=2008_RHG_Fonction+RH_Version+courte_Fr Local intranet

Annexe 2 : Exemples de Magazines et Newsletter en ligne

Ambition

Ambition
Le magazine des collaborateurs du groupe BNP Paribas

English Italiano Русский Nederlands

Télécharger le magazine

3. trimestre 2009 N°30

Enjeu

Avantage BNP Paribas Fortis Banque BGL

Le point sur les premières avancées du rapprochement avec Fortis Banque et BGL.

Lire

Destination

Le pourtour méditerranéen, axe de développement

La montée en puissance des réseaux, la multiplication des initiatives et des synergies commerciales entre les entités présentes sur le Bassin méditerranéen.

Lire

Duo

Semblables et complémentaires

L'échange de responsabilités entre Jacques d'Estais et Alain Papiasse renforce les synergies au sein du groupe.

Lire

Sommaire

- VISION
Un groupe nouveau
- ESSENTIELS
Les principales informations du groupe
- CROSS-SELLING
Une nouvelle dimension dans la relation client
- INNOVATION
Orange Money, la bancarisation en marche
- ENJEU
Avantage BNP Paribas Fortis Banque BGL
- DESTINATION
Le pourtour méditerranéen, axe de développement
- TEMOIN
Créativité, la clé de l'innovation
- 24 HEURES
Falmatou Dieng Drop
- DUO
Semblables et complémentaires
- TALENT
Savoir redonner confiance
- ENGAGEMENT
La diversité des cultures, levier de performance

Local intranet

Ce magazine s'adresse à tous les collaborateurs de BNP Paribas. Il traite des actualités du groupe et des activités du marché économique et bancaire.

Journal de l'année



Ce magazine retrace toutes les activités de BNP Paribas de l'année passée. Il s'adresse à tous les collaborateurs de la banque.

Flash Groupe

N°440



FLASHGROUPE
LA NEWSLETTER DU GROUPE BNP PARIBAS

DU 1 AU 7 AOUT 2008

■ Une

Résultats au 30 juin 2009

SOMMAIRE

Page 5 :

- Succès de BNP Paribas Securities Services en Italie
- Normes et Standards informatiques du groupe : le catalogue « 8 ans ! »
- BNP Paribas Brasil participe à l'Année de la France au Brésil

Page 7 :

- Programmation du Journal Téléphore

Résultats du 2^{ème} trimestre 2009

BNP Paribas (BNP) a enregistré un résultat net de 1,1 milliard d'euros au 30 juin 2009, contre 1,2 milliard d'euros au 30 juin 2008. Le résultat net par action est de 0,47 euro, contre 0,51 euro au 30 juin 2008. Le résultat net par action dilué est de 0,46 euro, contre 0,50 euro au 30 juin 2008. Le résultat net par action ajusté est de 0,47 euro, contre 0,51 euro au 30 juin 2008. Le résultat net par action ajusté dilué est de 0,46 euro, contre 0,50 euro au 30 juin 2008.

Indicateur	30 juin 2009	30 juin 2008
Produit net	11,0	10,0
Charges nettes	(9,9)	(8,8)
Produit net avant impôts	1,1	1,2
Impôts	(0,6)	(0,6)
Produit net après impôts	0,5	0,6
Produit net par action	0,47	0,51
Produit net par action dilué	0,46	0,50
Produit net par action ajusté	0,47	0,51
Produit net par action ajusté dilué	0,46	0,50

► Lire la communication de BNP Paribas

► Consulter l'intermédiaire de BNP Paribas

► Lire la communication de presse

■ Business

BNP Paribas (BNP) a été élu « Meilleure banque mondiale » par Euromoney

BNP Paribas (BNP) a été élu « Meilleure banque mondiale » par Euromoney pour la 10^{ème} année consécutive. Cette reconnaissance est le résultat de la performance globale de BNP Paribas (BNP) au cours de l'année 2008.

BNP Paribas (BNP) a également été élu « Meilleure banque française » par Euromoney pour la 10^{ème} année consécutive. Cette reconnaissance est le résultat de la performance globale de BNP Paribas (BNP) au cours de l'année 2008.

► Lire la communication de presse

■ Notation

BNP Paribas (BNP) a été noté « AAA » par Moody's

Moody's a noté BNP Paribas (BNP) « AAA ». Cette notation est le résultat de la performance globale de BNP Paribas (BNP) au cours de l'année 2008.

► Lire la communication de presse



BNP PARIBAS

Marque Communication et Qualité

Cette newsletter est à destination de tous les collaborateurs de BNP Paribas. Elle relate les actualités économiques du groupe.

137

Annexe 3 : Exemples de Magazines vidéo

Starlight

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the Starlight website. The browser's address bar shows the URL <http://webtv.comms.echonet/index.php?langue=fr>. The website header includes the BNP Paribas logo and the text 'Echo'Net' and 'Web TV'. Below the header, there is a navigation bar with flags for the United Kingdom, Italy, France, and the Netherlands. A central black box contains a welcome message: 'Bienvenue à Starlight, le magazine vidéo de BNP Paribas, qui vous présente les actualités du groupe partout dans le monde. Bon visionage !'. Below this message are four video thumbnails with their respective language and host names: 'English with Moon', 'Italiano con Cristina', 'Français avec Emmanuel', and 'Nederlands met Stephanie'. A small 'SPECIALE Edition Spéciale' logo is visible on the right side of the page.

Ce magazine s'adresse à tout le groupe. Il s'agit des actualités du groupe en vidéo.

EcoTV

BNP Paribas - Economic Research - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France)

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse <http://economic-research.bfi.echonet/applis/WWW/RechEco.nsf/navigation/FrameMain?OpenDocument&Lang=EN&Mode=22>

HOME | SEARCH | SUBSCRIBE | CONTACT US | ECHO'NET

BNP PARIBAS ECONOMIC RESEARCH


EcoTV n°24, July/August 2009

PRESENTATION

- ▶ By Name
- ▶ By Team :
 - OECD Countries Research
 - Country Risk Research
 - Banking Economics
 - Market Economics
 - Statistics
 - Information Centre
 - Administration
- ▶ Economists by Country

PUBLICATIONS

CRISTAL



Download in mp3

Download in mp4


Download for mobile

Transcript


Podcast

RSS


Full version (10'45)



Is it easy to get inflation back ?
Philippe d'Arvisenet, Global Chief Economist (3'35)



Euro zone: such a difficult time for public finances
Frédérique Cerisier, Economist (2'35)



What impact of the crisis on Gulf countries ?
Pascal Devaux, Economist (3'55)

Ce magazine vidéo s'adresse à tous les collaborateurs du groupe, mais aussi aux publics extérieurs puisqu'il est accessible depuis le site Internet de BNP Paribas. Ce sont des analyses économiques faites par les Etudes Economiques de BNP Paribas.

Annexe 4 : LEONard

Interface d'accueil

The screenshot shows the LEONard web interface. At the top, there is a navigation bar with 'Recherche avancée' and 'Recherche simple' buttons. Below this is a search bar with a 'Nouvelle recherche' button. The main content area is divided into three sections: 'Dossier alimenté par les flux de presse' on the left, 'Sources interrogées par LEONard' in the center, and 'Brique « vitrine » des publications des Études Économiques' on the right. The 'Sources' section lists various internal and external sources, including 'Presse Quotidienne', 'Les Echos', 'Le Figaro', 'Le Monde', 'La Tribune', 'The Wall Street Journal', 'The Guardian', 'The Financial Times', and 'Crise Financière'. The 'Dernières Publications' section lists 'Etudes Economiques', 'EcoFlash', 'EcoWeek', 'Fiches Risque Pays', 'Flash risque pays', and 'Sélections de Doc'Eco'. The interface also features a 'BNP PARIBAS' logo and a 'Panorama de la PRESSE QUOTIDIENNE' button. The bottom of the page shows a 'Local intranet' logo.

Annotations in red text with arrows point to specific elements:

- Brique « veille »**: Points to the top navigation bar.
- Brique « presse quotidienne »**: Points to the search bar area.
- Recherche simple**: Points to the search bar area.
- Recherche avancée**: Points to the search bar area.
- Nouvelle recherche**: Points to the search bar area.
- Dossier alimenté par les flux de presse**: Points to the left sidebar.
- Sources interrogées par LEONard**: Points to the central 'Sources' panel.
- Brique « vitrine » des publications des Études Économiques**: Points to the right sidebar.

Panorama de presse

Sommaire de la presse quotidienne - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR: Français (France) Drawing Pad

Sommaire de la presse quotidienne du : 09/09/2009

LEOINSERT START LEOINSERT END

Catégories (Personnes, Entreprises, Secteurs,...)
 Sources (Les Echos, Figaro,...)
 Mixte (Catégories et sources)

Mixte

- Echos (Les)
- Figaro Economie (Le)
- Financial Times
- Financial Times Special Report
- Guardian (The)
- Monde (Le)
- Tribune (La)
- Wall Street Journal Asia
- Wall Street Journal Europe

Echos (Les)

- 1. Taxe carbone : Fillon privilégie la baisse de l'impôt sur le revenu**
 09/09/2009 - Echos (Les)
 Lors de la réunion à huis clos du groupe UMP de l'Assemblée, le Premier ministre a dévoilé hier le mode de compensation de la taxe carbone, « piste privilégiée » du gouvernement. Les agriculteurs pourraient en être partiellement exonérés.
[qimadoc](#)
- 2. Un mécanisme qui a révolutionné le mode de chauffage en Suède**
 09/09/2009 - Echos (Les)
 Les émissions suédoises de CO₂ ont été réduites de 12 % en incitant notamment les villes à rénover leur chauffage collectif. L'effet a été modeste sur la circulation automobile. Aucun mécanisme de redistribution sociale n'a été mis en place.
[qimadoc](#)
- 3. Croissance : la Banque de France conforte le regain d'optimisme**
 09/09/2009 - Echos (Les)
 La banque centrale table sur une hausse de 0,3 % du PIB au troisième trimestre, alors qu'elle pariait sur une stabilité il y a un mois. Le recul du PIB ne devrait pas dépasser 2,5 % cette année. Le gouvernement reste prudent pour 2010.
[qimadoc](#)
- 4. Laurent Wauquiez insiste sur la coresponsabilité Etat-partenaires sociaux en matière d'emploi**
 09/09/2009 - Echos (Les)
 « Nous sommes dans une période où il n'y a pas de place pour les jeux de ping-pong. » Ouvrant, hier...
[qimadoc](#)
- 5. Avantage de retraite des mères : la réforme Darcos se précise**
 09/09/2009 - Echos (Les)
 Le gouvernement travaille sur la façon dont l'avantage de retraite attribué à la naissance de chaque enfant sera partagé. Il serait automatiquement attribué à la mère si le couple n'exprime pas explicitement son désaccord. Xavier Darcos poursuit ses consultations
[qimadoc](#)
- 6. Enseignement supérieur : l'OCDE toujours critique sur l'efficacité du système français**
 09/09/2009 - Echos (Les)

Exemple de panorama de presse spécialisé : les pays émergents

Pays émergents - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR: Français (France) Drawing Pad

Panorama des pays émergents du 09/09/2009

Par pays
 Par source

Pays (45)

- Generalites (1)
- Afrique (8)
- Amerique Latine (8)
- Asie (29)
- Europe (10)
- Moyen-Orient (7)
- Matieres premieres (5)

- 1. EBRD increases plans to support emerging nations**
 09/09/2009 - 304 mots
 The European Bank for Reconstruction and Development voted to raise its investment in emerging...
- 2. Exodus from Algeria fraught with peril**
 09/09/2009 - 1188 mots
 ...
- 3. L'Égypte reporte l'octroi d'une seconde licence de téléphone fixe**
 09/09/2009 - 32 mots
 Le Caire n'a pas l'intention d'accorder immédiatement une seconde licence de téléphonie fixe, laissant...
- 4. Libya's reformist oil minister pulls out of Opec meeting**
 09/09/2009 - 390 mots
 Libya's reformist oil minister will not be attending today's meeting of the Opec oil cartel, in a move...
- 5. CNPC drops Verenex offer as Libya balks**
 09/09/2009 - 506 mots
 State-run China National Petroleum Corp. has dropped its \$460 million buyout offer for Canada-based,...
- 6. Congo sentences Norwegians to death for spying**
 09/09/2009 - 320 mots
 A military court in the Democratic Republic of Congo sentenced two Norwegians to death yesterday after...
- 7. Au Gabon, Port-Gentil retrouve son calme après des nuits d'émeutes**
 09/09/2009 - 495 mots
 Selon des habitants, le bilan officiel de trois morts serait largement sous-évalué
- 8. Gabon : controverses autour du bilan des morts à Port-Gentil**

Présentation des résultats d'une recherche

Leonard - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://leonard.bfi.echonet/PS.aspx

BNP PARIBAS

LEONARD

Navigateur Assistant de Recherche Documentaire

Recherche russie OK

Sources

- Sources Internes (484)
 - Crise (63)
 - eco research (20)
 - AssurDoc (2)
- Sources Externes (41)
 - MediaCompil (33)
 - Veille internet (7)
 - Veille partagée (1)

Thèmes

- Russia (108)
- Russian (81)
- Russie (40)
- Bank (33)
- Market (28)
- Production (26)
- Baisse (21)
- Gas (21)
- Oil (21)
- Energy (16)

Dates

- 2009 (525)
 - Septembre (92)
 - Août (166)
 - Juillet (42)
 - Juin (50)
 - Mai (33)
 - Avril (36)
 - Mars (41)
 - Février (49)
 - Janvier (14)

Résumé de la recherche

- Sources: eco research, ECEP, AssurDoc, Base Risk, Veille internet, Veille partagée, MediaCompil, Crise
- Termes de la recherche: russie
- Langues: Français, Anglais
- Filtres actifs: Aucun

1 - 20 sur 525 résultats (sur un total de 17004)

Pertinence | Dates

- Compétitivité : la Chine reste en tête des pays BRIC (WEF)-Le Quotidien du Peuple en ligne**
french.people.com.cn 09/09/2009
Compétitivité : la Chine reste en tête des pays BRIC (WEF)-Le Quotidien du Peuple en ligne Compétitivité : la Chine reste en tête des pays BRIC (WEF) / La Chine continue à être la plus compétitive des économies émergentes dites "BRIC" (Brésil, Russie, Inde et Chine), selon le classement annuel du Forum économique mondial (WEF, World Economic Forum en anglais) rendu public mardi. Le WEF publie...
- Les multinationales ont de plus en plus de mal à travailler au Venezuela**
09/09/2009 Monde (Le)
Pour Pfizer, General Motors ou Mitsubishi, la « révolution bolivarienne » autoritaire et étatiste du président Hugo Chavez est une contrainte à leur développement
- La Russie, premier exportateur mondial (de pétrole)**
09/09/2009 Tribune (La)
C'EST UNE PREMIÈRE depuis la chute de l'Union soviétique. Les exportations russes de pétrole ont devancé...
- Compétitivité : la crise fait trébucher les Etats-Unis au profit de la Suisse**
Gimadoc 09/09/2009 Monde (Le)
Graph : compétitivité des pays BRIC et des pays de l'OCDE. Tabl : les vingt pays les plus compétitifs.

Sociétés

- Gazprom (20)
- Rusal (11)
- Vimpelcom (10)
- Sibir Energy (9)
- Alfa Group (7)

Publications

- Wall Street Journal (111)
- Financial Times (87)
- Echos (le) (71)
- Tribune (la) (61)
- Ecoflash (15)
- Monde (le) (15)
- Business Monitor, Emerging Europe Telecommunications Insight (11)
- Figaro Economie (le) (11)
- Figaro (le) (10)
- Business Monitor, Emerging Europe Telecommunications (7)

Terminé Local intranet

Annexe 5 : Observatoire de la concurrence (pôle Retail Banking)

Accueil - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas

FR Français (France) Drawing Pad

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse <http://concurrence.group.echonet/Pages/Homepage/default.asp>

BNP PARIBAS

Posez vos questions | Tous veilleurs | Manuel du veilleur | Votre espace perso

L'Observatoire de la concurrence

Jeudi 10 Septembre 2009

Recherche rapide

1 Consultez la rubrique adéquate du marché qui vous intéresse

2 Recherchez les articles qui lui correspondent classés par produits et concurrents

3 Utilisez le moteur de recherche ou posez-nous votre question

Particuliers

- Comparatifs produits
- Mailings
- Plaquettes et tarifs
- Nouveaux produits
- Etudes
- Promotions

Pros et ER

- Comparatifs produits
- Mailings
- Plaquettes et tarifs
- Etudes

Entreprises

- Comparatifs produits
- Mailings
- Plaquettes et tarifs
- Etudes

Tous marchés

- Profils banques
- Sources
- Sites concurrents
- Dépôts de noms
- OPCVM

A la Une

LCL lance la "Rentrée des jeunes 2009"

Pour LCL, c'est aussi la rentrée avec une campagne de communication de grande ampleur destinée aux étudiants de 18-25 ans : TV, internet, agence et campus. Elle vise à pro...

Les autres actus du jour

- Voir toutes les actus
- Abonnez-vous aux alertes

Observatoire de la concurrence - 27, bd des Italiens - 75002 Paris - CIV03A1

Terminé

Local intranet

Ce service est destiné à tous, mais plus particulièrement aux services du Retail Banking puisque l'Observatoire de la concurrence propose une veille sur les produits bancaires.

Annexe 6 : Intranet de BPSS (BNP Paribas Securities Services)

The screenshot shows the BNP Paribas Securities Services intranet. The browser window title is "Home - BNP Paribas Securities Services - Microsoft Internet Explorer provided by BNP Paribas". The address bar shows the URL: <http://securities.bnpparibas.com/jahia/Jahia/site/bp2portal/lang/en/home>.

The website layout includes:

- Header:** BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES logo and tagline "The closer we are, the better you perform." Language selector (FR Français (France)) and Site map.
- Navigation Menu:** Home, About us, Clients, Services, Locations, News, Contacts, Careers, My site.
- Main Content Area:**
 - Left Sidebar:** Solutions for Clients - Select a profile.
 - Center:**
 - Section: **alphaSuite: our solution for today's asset management challenges**
 - Graphic: **alphaSuite for asset managers** with a circular logo.
 - Text: "As asset managers face up to the twin challenges of market consolidation and regulatory change, Securities Services launches alphaSuite, bringing the bank's full capabilities to our clients. alphaSuite, designed to protect, service, measure and optimise investments, provides clients with a full-service solution, helping them to manage their risk and enhance their performance."
 - Text: "For your copy of the alphaSuite brochure, please e-mail: BP2S_corporate_comms"
 - Right Sidebar:**
 - Section: **NeoLink** - Your activity in a single click. Includes a Login button.
 - Section: **Applications**
 - Section: **Projects**
- News and Events Sections:**
 - News:**
 - R&M Surveys: Raising the standard (issued on: 19/08/2009)
 - Consultant event in London: a strategic means to meet client's expectations (issued on: 20/07/2009)
 - Back from Monaco! (issued on: 03/07/2009)
 - Events:**
 - Sibos 2009 - Hong Kong 14-18 September (issued on: 30/08/2009)
 - ALFINISCA - Luxembourg 22-23 September 2009 (issued on: 25/08/2009)
 - Press Releases:**
 - BNP Paribas Securities Services Singapore strengthens its Institutional Coverage (issued on: 04/09/2009)
 - BNP Paribas Securities Services appoints a new Head of location in Singapore (issued on: 19/08/2009)
 - BNP Paribas Securities Services announces successful migration of New Star Asset Management into Henderson Global Investors (issued on: 07/08/2009)
- Other Content:**
 - Highlights:** Face to face with Patrick Colle, Head of BNP Paribas Securities Services UK. Includes an FTSE logo and a link to "Click here to find out more".
 - Corporate Brochure:** "The corporate brochure is out!" with text in French: "Découvrez notre stratégie, nos forces et les faits marquants avec l'édition 2009 de notre brochure corporate". Includes a link to "BP2S Corporate Comms".
 - Morocco:** "We are open for business in Morocco". Text: "Our cooperation agreement with BMCI in Morocco which comes into effect from 1 July 2009 will provide international clients with local clearing and custody and global corporate trust services in Morocco. Through BMCI Securities Services, our clients will benefit from a local team with over 15 years' experience, integrated into the Bank's global proprietary network." Includes a link to "Learn more about Morocco".
 - Quintessence:** "BNP Paribas Securities Services launches its magazine Quintessence". Includes a small image of the magazine cover and a contact email: jonathan.duff@bnpparibas.com. Includes a link to "Click here to find out more".

The footer contains navigation links: About us | Clients | Services | Locations | News | Careers | BNP Paribas Website | Contacts | Legal information | Radianz Login | site Map. The browser status bar shows "Terminé" and "Internet".

Annexe 7 : Intranet du centre de documentation de Londres

Accueil

BNP PARIBAS **Echo'Net**
L'intranet des collaborateurs du groupe BNP Paribas

30/09/09 06:38 euro 10:02 GMT

CIB Mon espace RH Ma vie pratique Informations Groupe

Perrine GUY-DUCHE

Accueil > Corporate Services > The Information Centre

Free Access to Perfect Information Debt - Click here for more information

The Information Centre

The BNP Paribas Information Centre in London provides an in-depth **business research and data procurement** service. The department gives access to a wide range of business databases, e-journals, documents, books and hard copy journals both within the Information Centre and throughout the building.

Why use the Information Centre?

For access to:

- Market Research
- Sector Research
- Deal Data
- League Tables
- Economic Data
- Company Profiles
- Financials
- Ownership Data
- News
- Prospectuses
- Due Diligence
- Subscription Services
- Database Management

We are experienced information specialists able to offer a range of service to the group across all metier in all territories.

The best way to contact us is by emailing '[INFORMATION CENTRE](#)'

Services Provided

Information Sources

Information Request
To make a research enquiry please email the Information Centre

ON-LINE ORDERING ODEON Place A Subscription Order
Order a database, newspaper, magazine or other ad-hoc documents

Access and Free Trials to Information Sources

Affiliations

FAQ's

Opening Hours
We are open from Monday - Friday 9am - 6pm UK Time.

Looking for information?
To make a research enquiry please email [Information Centre](#)

Where are we?
The Information Centre is located on the Ground Floor Yellow Zone at Harewood Avenue. (GY150)

Contact Us

Meg Dillon - Information Centre Manager/ Contract Negotiator (ext. 2470)

Suzanne Sharp - Deputy Information Centre Manager & Senior Business Researcher (ext 2206)

Debbie Cotman - Business Researcher / Contract Admin (ext 2649)

Elizabeth Harvey - Contract Admin / Business Researcher (ext 4057)

Laura Rogers - Business Researcher (ext 2410)

Contact | Plan du site | A propos d'Echo'net | Déconnexion

BNP PARIBAS La banque d'un monde qui change

Local intranet

Affiliations

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the Echo'Net website. The browser's address bar shows the URL: <http://b2e.group.echonet/cid79400-pid11639-lid2/affiliations.html>. The page header includes the BNP Paribas logo, the Echo'Net logo, and the text "L'intranet des collaborateurs du groupe BNP Paribas". A navigation menu at the top contains "CIB", "Mon espace RH", "Ma vie pratique", and "Informations Groupe". The main content area is titled "Affiliations" and includes a breadcrumb trail: "Accueil > Corporate Services > The Information Centre > Affiliations". The text states: "The Information Centre has the following affiliations to the following institutions:" followed by a bulleted list: London Business School, London School of Economics, The City Business Library, and [The British Library](#). A sidebar on the left contains navigation icons. A right-hand sidebar features an image of diverse people holding hands and a text box stating "Article lu 47 fois depuis le 21/05/2009". The browser's status bar at the bottom shows "Terminé" and "Local intranet".

FAQ's

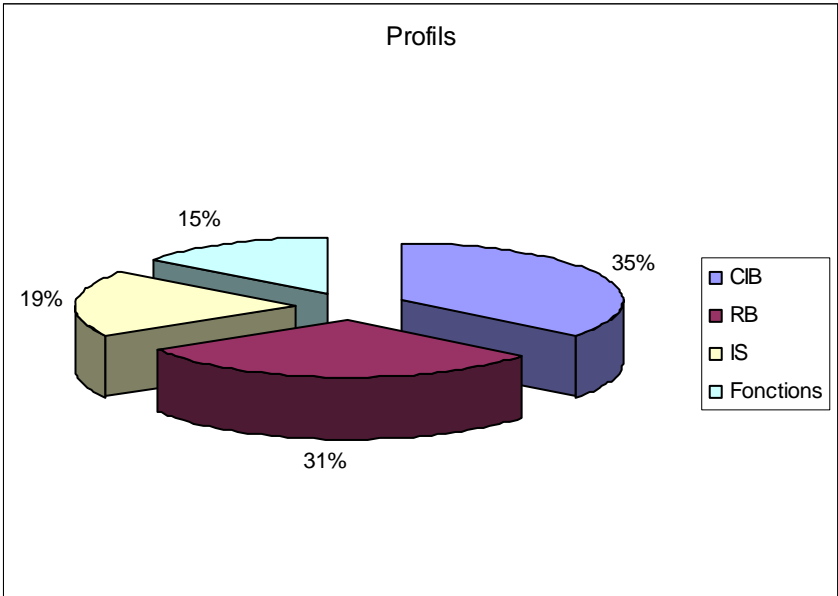
The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the Echo'Net website. The browser's address bar shows the URL: <http://b2e.group.echonet/cid79401-pid11639-lid2/faq-s.html>. The page header is identical to the Affiliations page. The main content area is titled "FAQ's" and includes a breadcrumb trail: "Accueil > Corporate Services > The Information Centre > FAQ's". The text states: "UK Business Support Services Mis à jour le 21/05/2009". A bulleted list of questions and answers is provided:

- What are your opening hours?** 09:00 – 18:00 Monday to Friday.
- Where are you located?** Ground Floor Yellow Zone at Harewood Avenue
- How do I make an information request?** Send an e-mail to the "INFORMATION CENTRE".
- What is the turnaround time on requests?** We aim to turnaround requests in two hours.
- How do I get access to ODEON so I can place an order?** You can access ODEON by contacting the ODEON team. You can access the ODEON system here:
- I've placed an order in ODEON, can you tell me where it is?** We will check this for you. It may be waiting for the appropriate approval.
- I am going on annual leave, is it possible to suspend my subscription?** Depending on the publication we will get investigate this and get back to you.
- I have forgotten my password for...?** We will have the vendor reset this for you.
- Can I use any of the IC databases?** Yes, you are welcome to use our Bloomberg and Dealogic systems. You can also browse our journal collection.
- My colleague requires some information but they are located in a different territory, can they still use the Information Centre in London?** Yes of course, they can contact us by emailing the "Information Centre".

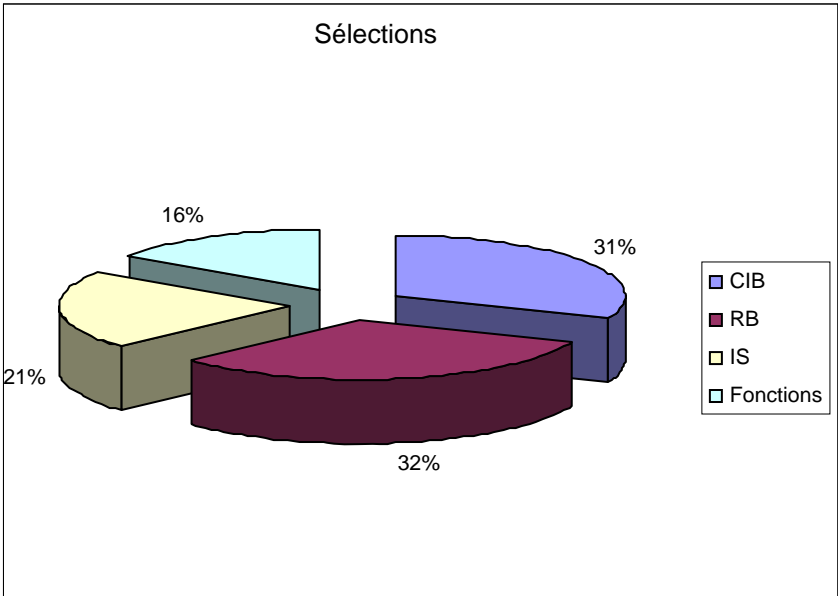
A sidebar on the left contains navigation icons. A right-hand sidebar features an image of colorful letters and a text box stating "Article lu 60 fois depuis le 21/05/2009". The browser's status bar at the bottom shows "Terminé" and "Local intranet".

Annexe 8 : Répartition par pôle des prestations de Doc'Eco

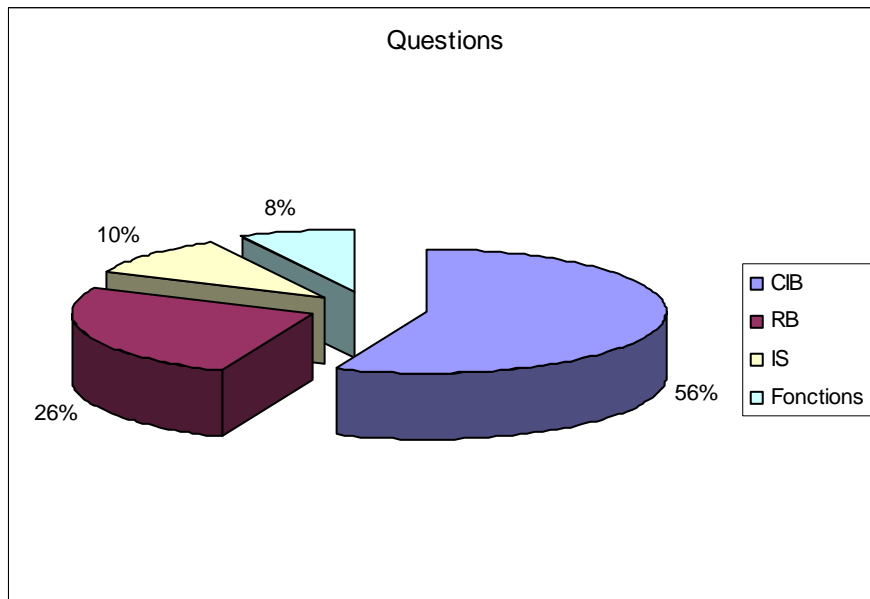
Les Profils



Les Sélections/Zooms



Les Recherches à la demande



Annexe 9 : Exemple d'extraction des données

Date Séléct	UID	Lastna Firmita	Pays	Région	Pôle	Affectation	Titre	Date publi	Source	Catégorie	Catégorie 2	Catégorie 3	Date de der	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	WMI - Ingénierie Patrimoniale BNP PARIBAS	Les marchés émergents de l'Asie	01.10.2009	Bank	Secteurs	ASSURANCE / INS	Etudes de mard	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	WMI - Ingénierie Patrimoniale BNP PARIBAS	Etats Unis	18.06.2009	Bank	Secteurs	BANQUES ET PRC	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	Credit - Risk-Capital Markets - Global	B - Vin	01.05.2009	Bank	Secteurs	ZOOM - Le march	7 documents pl	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	Credit - Risk-Capital Markets - Global	Le marché émergent	01.02.2009	Bank	Secteurs	ZOOM - Le march	7 documents pl	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	Le vest	Le vest	01.04.2009	Bank	Secteurs	BANQUES ET PRC	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	RB-missid	RB - DEVELOPEMENT - BENCHMARK	Banque de l'Etat	01.06.2009	Bank	Secteurs	BANQUES ET PRC	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	RB-missid	RB - DEVELOPEMENT - BENCHMARK	Credit & Leasing	01.04.2009	Bank	Secteurs	BANQUES ET PRC	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	BP2S - ECO 2010 Ace Project - 5130	Directeur financier	01.05.2009	Bank	Secteurs	PHARMACIE / PHA	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	Analyste Stratégique	Bank King's Bank	19.06.2009	Bank	Secteurs	BANQUES ET PRC	Notes de Broke	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	RB-BDOF	ASSISTANT RGR	Des nouvelles	12.06.2009	Bank	Secteurs	AUTOMOBILE / CA	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	Leveraged Finance & Media and Tele	Re-Audition	01.06.2009	Bank	Secteurs	LOISIR - TOURISM	Etudes de mard	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	Stagiaire jusqu'au 31 août 2009	Investing	01.06.2009	Bank	Secteurs	ENERGIE / ENER	Etudes de mard	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	Structurer	Le marché émergent	04.06.2009	Bank	Secteurs	MEDIA / MEDIA	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	FINANCEMENTS D'ACQUISITION COR	Alimentation	01.06.2009	Bank	Secteurs	AGRO-ALIMENTA	Etudes de mard	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	RB-BDOF	CHARGE DE DEVELOPEMENT COMM	La Banque de l'Etat	01.06.2009	Bank	Secteurs	COSMETIQUES / C	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	MOYEN-ORIENT	RB-ME	Associate Vice President	Philip King's Bank	19.06.2009	Bank	Secteurs	BANQUES ET PRC	Notes de Broke	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	ASIE	CIB	Vice President	Bank King's Bank	01.06.2009	Bank	Secteurs	ENERGIE / ENER	Etudes de mard	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	HEAD OF DOCUMENTATION	Les nouvelles	01.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Amérique latine / Latin America	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	ASIE	CIB	SENIOR VICE PRESIDENT	Genetic	12.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Europe et UEM / Europe - Euro Zo	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	ASIE	CIB	Credit Analyst	Jeune	19.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Japan	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	CTF Sector Special - Fixed Income - L	Macro-économiste	01.05.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Généralités / General information	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	RB-PF	Analyst	Les nouvelles	01.10.2009	Bank	Secteurs	ASSURANCE / INS	Etudes de mard	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	AMERIQUE	CIB	Analyst	Transaction	11.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Europe et UEM / Europe - Euro Zo	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	AMERIQUE	CIB	Corporate Acquisition Finance - Finan	Devis	01.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Généralités / General information	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	AMERIQUE	CIB	ANALYST CTI	Le marché émergent	01.06.2009	Bank	Secteurs	AUTOMOBILE / CA	Agences de Re	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	AFRIQUE	RB-ME	RESPONSABLE	Les nouvelles	18.06.2009	Bank	Secteurs	BANQUES ET PRC	Articles	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	ITP	GERANT CONFIRME	Madrid et Espagne	01.06.2009	Bank	Secteurs	TELECOMMUNICA	Etudes de mard	25.06.2009	
11.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	GERANT CONFIRME	Espagne	01.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Europe et UEM / Europe - Euro Zo	25.06.2009	
11.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	GERANT CONFIRME	Yves	01.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Europe et UEM / Europe - Euro Zo	25.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	DPM - Marketing Produits et Support (The Global Crisis	11.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Amérique latine / Latin America	26.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	RB-PF	PROJETS	Les nouvelles	15.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Pays industrialisés / Industrialized	26.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	IS	Business Analyst	Liban	20.05.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Europe et UEM / Europe - Euro Zo	26.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	AFRIQUE	RB-ME	DIRECTION DES PARTICULIERS ET DE	Prêt financier	01.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	France	26.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	Optimisation et Leasing Structure (C	Fin	09.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	Généralités / General information	29.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	CIB	Paris - Titrisation Enterprises Europe	Rapport	01.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	France	29.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	ITP	RIS3 GESTION DU RISQUE DE CREDIT	Les nouvelles	23.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	France	29.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	ITP	RIS3 GESTION DU RISQUE DE CREDIT	Le	08.06.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	France	29.06.2009	
25.06.2009	0	0	0	EUROPE	FDG	COMPTABILITE ANALYTIQUE FRANCAIS	Le marché émergent	19.05.2009	Bank	Secteurs	Macro-Econ	ZOOM - La verte	7 Documents pl	29.06.2009

Annexe 10 : Statdem

Ecran de création d'une statistique macro-économie

The screenshot shows a web browser window displaying the Statdem application. The browser's address bar shows the URL `http://statdem.bfi.echonet/UserInfo.aspx`. The application interface includes a navigation menu with 'Saisie', 'Recherche', and 'Exportations' tabs. The 'Saisie' tab is active. The main content area is divided into two columns. The left column contains input fields for 'Date' (set to 15/09/2009), 'Nom / Prénom', 'OU', and 'UID'. The right column, titled 'Questions Macro-économie', contains five radio button options: '7 - Fourniture doc macro', '8 - Question générale Macro', '9 - Macro pays avec EIU', '10 - Fourniture EIU', and '11 - Macro pays sans EIU'. At the bottom right of the form are 'Effacer' and 'Validation' buttons. The browser's status bar at the bottom shows 'Terminé' and 'Local intranet'.

STATDEM | Saisie | Recherche | Exportations

doc.e Centre de Documentation

Date

Nom / Prénom

OU

UID

Questions Macro-économie

- 7 - Fourniture doc macro
- 8 - Question générale Macro
- 9 - Macro pays avec EIU
- 10 - Fourniture EIU
- 11 - Macro pays sans EIU

Terminé Local intranet

Ecran de saisie d'une question macro-économie

Ecran de recherche dans Statdem

Annexe 11 : Plaquette de Doc'Eco

Cette plaquette de présentation existe aussi en version anglaise.



The slide features a light green background with a large, faint 'E' shape. At the top center is the Doc'Eco logo, consisting of a red circle followed by the text 'Doc'Eco' in blue. Below the logo, the text describes the service's scope, mission, and field of action. A testimonial from Patrick Rakotoarisoa is enclosed in a light blue box. At the bottom, there is a red circular call-to-action button and a horizontal bar with the text 'Notre savoir-faire : rechercher - sélectionner - diffuser'.

Doc'Eco

Doc'Eco est ouvert à tous les pôles, fonctions, filiales et territoires de BNP Paribas.

Notre mission
Mettre au service du groupe notre expertise en matière d'information sectorielle, financière et macroéconomique.

Notre champ d'action
Les sociétés cotées ou non, les marchés, les pays ou encore les produits financiers avec une approche internationale.

Dotée d'outils spécialisés, l'équipe Doc'Eco est en mesure de sélectionner l'information pertinente dans de gros volumes, de retrouver la documentation la plus pointue en balayant toutes les sources, internet compris, ou encore de faire appel à l'extérieur : centres de documentation des institutionnels, organismes économiques...

Du fait de sa position transversale, Doc'Eco travaille en étroite collaboration avec les documentations dédiées (entre autres celles du Corporate Finance ou des Affaires Juridiques Groupe).
Il contribue activement au métamoteur de recherche de BNP Paribas, LEOnard*.

Patrick Rakotoarisoa, BFI - CFI Financial Institutions Group
Tous mes collaborateurs font très régulièrement appel à Doc'Eco et je suis personnellement un client fidèle depuis de nombreuses années. Aujourd'hui responsable d'un portefeuille d'environ 25 grands comptes institutionnels, je les consulte toujours pour faire des recherches d'information. Mes demandes sont très diverses, de l'approche sectorielle à la recherche ciblée sur une entreprise. Il peut aussi m'arriver d'avoir, quelques heures avant de rencontrer un client, un besoin très précis d'information sur un point qui va me permettre de valider une nouvelle idée. Toute l'équipe Doc'Eco est très consciente des enjeux pour les commerciaux et se mobilise pour les aider dans leur mission. Ce sont de véritables partenaires.

*LEONard délivre des contenus aussi divers que les intranets de BNP Paribas, notre base de données "Bimadoc", la veille Internet, un flux de presse quotidienne...

Notre savoir-faire : rechercher - sélectionner - diffuser

Retrouvez la liste des ressources de Doc'Eco, sur notre intranet : presse et revues, bases de données, études de marché...
<http://documentation.bf.lechonet>

● Quelques questions traitées par Doc'Eco

- Les liens capitalistiques du groupe Lagardère et sa stratégie de développement en Europe
- La restructuration de l'industrie papetière dans le monde et l'évolution du prix de la pâte à papier sur 10 ans
- GPL : développement des ventes et effet de substitution
- Marché des container ships dans le monde
- PME et financement des PME en Chine
- La situation économique et politique au Nigeria
- Libre-échange et les enjeux du cycle de Doha
- Déclin ou retour en force du stock-picking ?
- Comptes, participations, comité directeur du Banco Bradesco et le système bancaire brésilien
- Revue de presse concernant les investissements récents des holdings familiaux : Wallenberg, Wendel, Marcel Dassault, Albert Frère...
- Le prêt hypothécaire rechargeable : domaines d'application et perspectives de marchés
- Liste des banques arabes cotées
- Le leasing automobile en Pologne, panorama du marché automobile domestique
- Le développement du cross-selling dans les banques européennes
- Consolidation et ouverture du secteur bancaire italien

Documentation secteurs & sociétés

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Christine</i> LECALLET, +33 (0) 1 42 98 64 50 • <i>Marie-Solange</i> PASDELOUP, +33 (0) 1 42 98 46 31 • <i>Claudie</i> ZEH, +33 (0) 1 42 98 05 63 <p>ARMEMENT AUTOMOBILE BTP CONSTRUCTION MÉCANIQUE CONSTRUCTION NAVALE ÉNERGIE ENTREPRISE DE SERVICE INDUSTRIE AÉROSPATIALE MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION MATIÈRES PREMIÈRES SIDÉRURGIE TOURISME / LOISIR TRANSPORT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nathalie</i> AUBIER, +33 (0) 1 42 98 05 78 • <i>Claire de</i> BELENET, +33 (0) 1 42 98 68 39 • <i>Geneviève</i> CROMBEZ DE MONTMORT, +33 (0) 1 42 98 18 22 • <i>Eve</i> MASSON, +33 (0) 1 42 98 05 76 <p>AGRO-ALIMENTAIRE ASSURANCE BANQUE CUIR ET PEAU DISTRIBUTION HOLDING IMMOBILIER PRODUIT DE LUXE TEXTILE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Céline</i> ARRUFAT, +33 (0) 1 42 98 40 16 • <i>Roxence-Maryse</i> GUILLAUME, +33 (0) 1 42 98 09 64 • <i>Marion</i> VACHER, +33 (0) 1 42 98 18 36 <p>AMEUBLEMENT & BOIS CHIMIE CONDITIONNEMENT CONSTRUCTION ÉLECTRIQUE ÉLECTRONIQUE ENVIRONNEMENT INDUSTRIES DIVERSES INFORMATIQUE MÉDIA PAPIER PRÉCISION TÉLÉCOMMUNICATIONS VERRERIE</p>
---	---	---

Documentation macro-économique

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Philippe</i> DEBREU +33 (0) 1 42 98 01 43 <p>EUROPE UNION EUROPÉENNE / EURO ASIE PAYS DE L'EST (SAUF CEI ET PAYS BALTES)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Martine</i> DRAY +33 (0) 1 42 98 40 44 <p>AMÉRIQUE DU NORD AFRIQUE-MAGHREB MOYEN-ORIENT TURQUIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Christine</i> GALLARD +33 (0) 1 42 98 05 62 <p>FRANCE AMÉRIQUE LATINE CEI PAYS BALTES</p>
---	--	--

<http://documentation.bfi.echonet>
Contact e-mail : PARIS DOC ECO ou paris.doc.eco@bnpparibas.com

2008 |  doc.e
Centre de Documentation