

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

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

Présenté et soutenu par
Christel RONSIN BEAUCHAINE

Le 10 novembre 2011

La valeur de l'information en agence de
communication : estimation et mise en application
par le service documentation

Jury
Géraldine CAYZAC
Brigitte GUYOT

Promotion XLI

Remerciements

Je tiens à remercier ma responsable de stage pour son accueil et l'autonomie qu'elle m'a laissée dans la réalisation de ma mission. Je remercie également mes collègues pour leur écoute et leurs conseils.

Merci à mon mari pour m'avoir soutenue tout au long de cette année de formation.

Merci enfin à mes amis et à mes collègues de l'INTD pour leurs conseils lors de la rédaction de ce mémoire.

Notice

Notice : RONSIN BEAUCHAINE Christel. La valeur de l'information en agence de communication : estimation et mise en application par le service documentation. 2011. 95 p. Mémoire pour obtenir le titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, Information-Documentation, INTD-CNAM, 2011.

Résumé : Ce mémoire propose d'estimer la valeur de l'information en agence de communication et de réfléchir aux solutions permettant de traduire cette valeur à travers les prestations du service documentation. Après avoir défini l'information et ses caractéristiques d'une part, puis les quatre types de valeurs de l'information d'autre part, les méthodes employées pour évaluer l'information sont décrites : audit, observation, échanges avec l'équipe du service documentation. A la lumière des résultats obtenus, et notamment à travers l'évaluation des produits et services documentaires, les différentes valeurs de l'information rencontrées au sein de l'agence sont détaillées puis traduites en quatre rôles à jouer pour le service documentation : rôles de facilitateur et de filtre, rôles d'intégrateur et de « carrefour » de l'information. Plusieurs solutions sont envisagées pour initier ou renforcer ces rôles au sein de l'agence.

Descripteurs : audit, capital immatériel, capital social, évaluation, information stratégique, partage de l'information, pouvoir, valeur de l'information, valorisation, veille concurrentielle

Table des matières

Table des matières

Introduction	7
1 Première partie : L'information et sa valeur	10
1.1 L'information	10
1.1.1 Définitions	10
1.1.1.1 Définition en langage courant	10
1.1.1.2 Définition en sciences de l'information	10
1.1.2 Caractéristiques de l'information	11
1.1.2.1 L'abondance	11
1.1.2.2 La vitesse de communication	12
1.1.3 Les six représentations de l'information en entreprise	13
1.1.3.1 L'info-ressource(s)	13
1.1.3.2 « L'info-stock »	14
1.1.3.3 « L'info-flux »	15
1.1.3.4 « L'info-produit »	16
1.1.3.5 « L'info-service »	17
1.1.3.6 L'information, un bien pas comme les autres	17
1.2 L'information et sa (ses) valeur(s)	19
1.2.1 Définition de la valeur	19
1.2.2 Les valeurs de l'information	20
1.2.2.1 Valeur économique de l'information	20
1.2.2.1.1 Critères d'évaluation de la valeur économique	21
1.2.2.1.2 Techniques de mesure de la valeur économique de l'information	22
1.2.2.2 Valeur stratégique de l'information	24
1.2.2.3 La valeur de pouvoir	25
1.2.2.4 L'information comme capital	27
1.2.2.4.1 Capital immatériel	27
1.2.2.4.2 Capital social	29
2 Deuxième partie : La valeur de l'information en agence de communication	31
2.1 Contexte et objectifs de la mission	31
2.1.1 L'espace info-doc	31

2.1.1.1	Moyens humains, matériels et financiers	31
2.1.1.2	Les usagers de l'espace info-doc	32
2.1.2	Objectifs de la mission	34
2.2	Méthodes employées pour réaliser la mission.....	35
2.2.1	Les entretiens individuels semi-directifs	35
2.2.1.1	L'échantillon	35
2.2.1.2	Le guide d'entretien.....	36
2.2.1.3	Techniques d'entretien qualitatif	38
2.2.2	Les échanges avec l'équipe	40
2.2.2.1	Description de l'existant : prestations proposées par l'espace info-doc	40
2.2.2.1.1	Les produits	40
2.2.2.1.2	Les services	42
2.2.2.2	Collaboration de l'espace info-doc avec les autres fournisseurs d'information de l'agence	43
2.2.3	L'observation.....	44
2.2.3.1	Fonctionnement de l'espace info-doc	44
2.2.3.2	Produits d'information internes à l'agence.....	45
2.2.3.2.1	Intranets	45
2.2.3.2.2	Newsletters	46
2.3	Les enseignements de l'audit.....	47
2.3.1	Les pratiques d'information des interviewés	47
2.3.1.1	Consommation en médias	47
2.3.1.2	La sélection de l'information	48
2.3.1.3	La recherche d'information	49
2.3.1.4	Les pratiques complémentaires ou concurrentes à l'info-doc.....	50
2.3.1.5	Les échanges d'information.....	51
2.3.2	Les besoins d'information identifiés.....	52
2.3.2.1	Les besoins exprimés	52
2.3.2.1.1	Type d'informations recherchées	52
2.3.2.1.2	Besoin de partage d'information	54
2.3.2.1.3	Une demande spécifique du pôle Développement : optimiser la veille concurrentielle	55
2.3.2.2	Les attentes communes aux interviewés	56
2.3.3	Quelle valeur l'information a-t-elle pour les interviewés ?	57
2.3.3.1	Les différentes valeurs rencontrées	57
2.3.3.1.1	L'information a une valeur stratégique.....	57
2.3.3.1.2	L'information a valeur de pouvoir.....	59

2.3.3.1.3	L'information a une valeur « sociale »	61
2.3.3.2	Valeur accordée aux prestations documentaires	61
2.3.3.2.1	Apport des produits et services proposés par l'espace info-doc	62
2.3.3.2.2	Les problèmes soulevés par les interviewés	63
2.3.3.2.2.1	Les délais de réponse.....	63
2.3.3.2.2.2	La formalisation des demandes.....	64
2.3.3.2.2.3	Les sources d'information	65
2.3.3.2.2.4	Focus sur la question de la confiance	66
3	Troisième partie : Comment traduire ces valeurs en rôles pour l'espace info-doc ?.....	69
3.1	Les rôles attendus par les interviewés.....	69
3.2	Les solutions possibles pour renforcer ou initier ces rôles	70
3.2.1	Rôles à renforcer et solutions associées.....	70
3.2.1.1	Répondre aux besoins d'information exprimés	71
3.2.1.2	Réduire l'insatisfaction des utilisateurs	71
3.2.1.3	Privilégier les services à valeur ajoutée	73
3.2.2	Solutions pour initier le rôle de carrefour de l'information	75
3.2.2.1	Mise en place d'un outil de Knowledge Management.....	75
3.2.2.2	L'espace info-doc au service de l'information à haute valeur ajoutée.....	77
3.3	Une nécessité pour affirmer pleinement la valeur de l'info-doc : sortir « hors de ses murs »	78
	Conclusion.....	80
	Bibliographie	83
	Annexes	88
	Annexe 1 : Profil détaillé des interviewés	89
	Annexe 2: Exemple d'entretien auprès d'une consultante senior.....	90
	Annexe 3:Guide d'entretien.....	95
	Annexe 4 : Outil d'interview du demandeur	99

Introduction

Depuis plusieurs années, les centres de documentation doivent faire face au développement des technologies numériques et à leur impact sur leurs activités. La facilité d'accès à distance pour les utilisateurs engendre une baisse de fréquentation des lieux physiques, la facilité d'usage permet à l'utilisateur d'être autonome et de moins recourir aux services du documentaliste, etc. De ce fait, pour Jean Michel, « *le questionnement de leur utilité et de leur économie est devenue une réalité dans beaucoup d'entreprises, alors qu'Internet, Google et le Web2 sont devenus, de facto, les référentiels dominants pour la production, la diffusion et le partage de l'information* » [1, Michel].

La légitimité du centre de documentation apparaît donc aujourd'hui moins évidente qu'hier et celui-ci est davantage perçu comme un centre de coût, comme le souligne Jean Michel : « *les responsables économiques vont même jusqu'à considérer cette médiation professionnelle comme inutile et coûteuse, ce qui conduit à une remise en cause de l'existence des centres de documentation* » [ibid]. Le service d'information représente en effet un coût, en termes de ressources humaines et de ressources électroniques (cf. coût d'abonnement aux bases de données par exemple¹). De ce fait, et dans une conjoncture économique difficile, les secteurs liés à l'information (départements documentation mais aussi communication et parfois marketing) sont les premiers postes supprimés de l'entreprise en cas de difficultés financières.

Aussi, les responsables de centres de documentation se doivent de réfléchir à ce que leur structure coûte à leur tutelle mais aussi à ce qu'elle leur rapporte ! Or, si en entreprise, les postes permettant de calculer les coûts d'un centre de documentation sont « faciles » à identifier (salaires, coûts internes à l'organisme, coûts externes spécifiques type abonnements, etc.), le calcul des bénéfices pour l'entreprise paraît beaucoup plus ardu. A l'exception des cas de refacturation interne des coûts de l'information, il faudra se pencher du côté de la valeur portée par le centre de documentation pour identifier ce qu'il apporte véritablement à l'entreprise et à ses utilisateurs.

C'est pourquoi, nous analyserons - sous l'angle de la valeur - ce que l'information apporte aux consultants d'une grande agence de communication. Cette analyse permettra de déterminer comment le service documentation peut traduire, à travers les prestations qu'il propose, les valeurs identifiées et ainsi justifier pleinement son rôle dans l'agence.

¹ Selon une étude menée aux Etats-Unis par Primary Research Group, intitulée « The Survey of Library Database Licensing Practices », les bibliothèques ayant participé à l'enquête indiquent avoir dépensé une moyenne de 1,259 million \$ en 2010 pour des contenus électroniques (ou électroniques + papier), source : <http://pintiniblog.wordpress.com/2011/01/20/abonnement-aux-bases-de-donnees-quelques-chiffres/>, consulté le 12/09/11

Quelle valeur l'information a-t-elle pour des consultants qui sont eux-mêmes producteurs d'information ? L'information a-t-elle encore une valeur dans un environnement submergé d'informations ? Quelle place le service documentation doit-il jouer dans ce contexte ?

Pour répondre à ces questions, nous commencerons par définir, dans une première partie, les termes de notre problématique : en premier lieu, l'information et ses différentes représentations dans l'entreprise, puis la valeur. Puis nous détaillerons par la suite les différentes valeurs attribuées à l'information par les professionnels en sciences de l'information.

Dans notre seconde partie, nous étudierons le cadre de la mission effectuée sur le lieu de stage : son contexte, ses objectifs, la méthodologie employée. Nous décrirons notamment les grands principes et techniques d'entretiens individuels. Dans un second temps, nous détaillerons les résultats obtenus : les pratiques d'information des consultants, leurs besoins et leurs attentes communs, mais aussi les différentes valeurs qu'ils accordent à l'information et plus particulièrement aux prestations proposées par « l'espace info-doc ».

Nous verrons enfin dans notre troisième partie comment traduire les valeurs identifiées en rôle pour le service documentation et par quelles actions renforcer ou initier ces rôles.

1 Première partie : L'information et sa valeur

1.1 L'information

1.1.1 Définitions

1.1.1.1 Définition en langage courant

En vocabulaire courant, le dictionnaire *Le Petit Robert* présente plusieurs définitions de l'information. Ainsi, on acceptera ici les regroupements de sens suivants : « Action de s'informer, de prendre des renseignements » ; ou plus concrètement : « Fait ou jugement qu'on porte à la connaissance d'une personne, d'un public à l'aide de mots, de sons ou d'images ». Cette définition est associée aux termes « annonce, avis, communiqué, nouvelle » (« info » dans le langage familier), et, par extension, est liée à l'actualité et au journal [d'information], indique le dictionnaire. Cette définition nous intéresse car elle rappelle le travail et le rôle d'intermédiaire du documentaliste.

Enfin, nous accepterons la définition suivante : « Action d'informer l'opinion sur la vie publique, les événements récents », car le dictionnaire associe l'information aux termes suivants : « communication, supports d'information et moyens d'information, média ». Cette définition montre que l'information est intimement liée à la communication et à son support d'information.

1.1.1.2 Définition en sciences de l'information

Dans son ouvrage « La science de l'information », Yves-François Le Coadic apporte la définition suivante : « *L'information est une connaissance inscrite (enregistrée) sous forme écrite (imprimée ou numérisée), orale ou audiovisuelle sur un support spatio-temporel* » [5, Le Coadic]. Il poursuit en précisant que : « *l'information est une « signification transmise [...] par le moyen d'un message inscrit sur un support [...]. Cette inscription est faite grâce à un système de signes* ». Ainsi, les notions de connaissance, de message et de support sont donc fortement liées à celle d'information.

En regard de cette définition de l'information, il semble également incontournable de s'arrêter sur celle du document. L'information, quelle qu'elle soit, est toujours portée par un

document. Yves-François Le Coadic définit ce terme ainsi : « *Un document est tout artefact qui représente ou exprime à l'aide de signes graphiques et iconiques (mots, images, diagrammes, cartes, figures, symboles), audio et vidéo [...], un objet, une idée ou une information* ». Ainsi, un document peut contenir tout type d'information (écriture, son, image, vidéo...), que ce soit sous forme papier ou électronique. C'est le support d'expression de l'information : le document matérialise l'information.

Enfin, en sciences de l'information, on ne peut pas aborder la notion d'information sans évoquer le modèle de communication et son triptyque émetteur / message / récepteur, issu du schéma ci-dessous que Claude Shannon - un des fondateurs de la théorie de l'information - a élaboré en 1948.

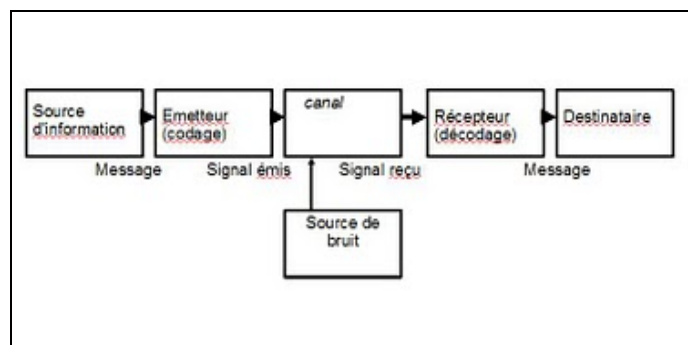


Figure 1: Le modèle de communication selon Shannon

Ce schéma émet notamment l'idée que lorsqu'un message est transmis par un canal, quel qu'il soit (ce peut être simplement la voix par exemple), celui-ci est par nature source de « bruit » (dans le sens nuisance du terme) amenant le destinataire du message à faire un travail de décodage. Nous détaillerons dans notre seconde partie un exemple concret de canal générateur de bruit.

1.1.2 Caractéristiques de l'information

1.1.2.1 L'abondance

Dire que l'information aujourd'hui est abondante est devenu un lieu commun. Nous n'approfondirons donc pas ici cette question mais nous l'abordons néanmoins car elle fait partie de l'environnement de travail des documentalistes. En effet, c'est un paramètre à prendre en compte par celui-ci car les usagers ont, grâce à Internet, facilement accès à cette information pléthorique. Dans ce contexte, il est impératif pour les documentalistes de

fournir une information que leurs usagers n'auraient pas déjà rencontrée. Cette abondance d'information légitime par ailleurs l'intervention du documentaliste, qui, dans son rôle d'intermédiaire (ou de médiateur) auprès de l'utilisateur, doit également jouer le rôle de filtre.

Yves-François Le Coadic parle d'une « *explosion de la quantité d'information* », qui pour lui, est une des principales caractéristiques du « *devenir de l'information* » [5, Le Coadic]. Ce sont les différents progrès techniques (imprimerie puis électronique, informatique et télécommunication) qui, au fil des siècles, ont multiplié la croissance de l'information tout en favorisant son accessibilité. Bien sûr, c'est sur le canal Internet que cette démultiplication est la plus parlante : en 1995, 19 000 sites web étaient consultables, en juin 2011, ils sont plus de 340 milliards² !

Si l'abondance de l'information provoque une baisse d'attention, elle génère également un phénomène de redondance : que ce soit sur deux supports différents (une même information peut être présente sur un support papier et électronique) ou sur un même support. Ceci est particulièrement parlant sur support électronique : une même information peut se trouver sur le site officiel d'un journal, commentée sur le site d'un blogueur et relayée par un réseau social.

François-Bernard Huyghe citait en 2009 sur son site une étude réalisée par l'Université de Columbia « *The state of the news media 2006* » qui démontrait par exemple « *qu'en une journée, Google News offre aux internautes 14.000 articles, mais qu'ils recouvrent en réalité 24 sujets* » [4, Huyghe]. Les résultats de cette étude doivent être relativisés puisque le principe même de Google News est de diffuser très régulièrement de l'information (plusieurs fois par heure). Cela pose malgré tout la question de la fraîcheur de l'information (donc de la redondance) et nous conduit également à la seconde caractéristique de l'information énoncée par Yves-François Le Coadic : « *l'implosion du temps de communication* ».

1.1.2.2 La vitesse de communication

Dans son ouvrage « *La science de l'information* », Yves-François Le Coadic nous rappelle que le temps de communication de l'information (transmission et diffusion) s'est accru au fil des siècles avec l'arrivée de canaux de diffusion de plus en plus performants (télégraphe, puis téléphone, radio, télévision) et a implosé ces dernières décennies avec les ordinateurs

² Source Wikipédia : article sur le « site web » http://fr.wikipedia.org/wiki/Site_web, consulté le 5/09/2011

et satellites [5, Le Coadic]. Aujourd'hui, les réseaux de télécommunication permettent d'afficher une page web de façon quasi instantanée. Rien de comparable avec les quelques minutes qui étaient nécessaires à l'époque – pas si éloignée que ça ! - du « World Wide Wait »³, où le haut débit n'existait pas encore.

Nous pouvons aujourd'hui accéder à l'information de façon très rapide, quasi-immédiate, voire en « temps réel ». Ce contexte a également un impact sur le travail des documentalistes, qui face à cette accélération et aidés par la technologie, doivent « suivre le mouvement », s'adapter, et répondre aux demandes des usagers dans un délai souvent de plus en plus court. Comme Yves-François Le Coadic nous le dit : « *les systèmes électroniques coupent le temps nécessaire à la réalisation des tâches de recherche [...] il s'ensuit une contraction rapide du temps nécessaire pour collecter l'information, la traiter et s'en servir* ».

1.1.3 Les six représentations de l'information en entreprise

Suivant l'angle d'approche ou en fonction de l'utilisation qui en est faite, l'information peut prendre plusieurs formes. Dans son ouvrage « Economie de l'information spécialisée », Daniel Confland a repéré six formes de représentations de l'information : la ressource, le flux, le stock, le produit, le service et le bien [2, Confland]. Nous abordons donc ici, un par un, ces aspects qui nous semblent particulièrement pertinents dans le cadre de l'entreprise.

1.1.3.1 L'info-ressource(s)

Tout d'abord, l'information représente une, voire des « ressources », notion régulièrement employée dans le domaine de l'information-documentation : ressources documentaires, centre de ressources, ressources numériques... En entreprise, l'information est souvent identifiée, par ses utilisateurs, comme une ressource, c'est-à-dire un « moyen qu'offre une chose par son usage »⁴.

³ Le World Wide Wait est un détournement du terme World Wide Web qui désigne la lenteur d'affichage des pages ou des sites web, au début du réseau Internet ; source : <http://dictionary.reference.com/browse/world-wide+wait> , consulté le 7 octobre 2011

⁴ Source Wiktionnaire : définition du mot « ressource » <http://fr.wiktionary.org/wiki/ressource> , consulté le 7/09/2011

Employée à bon escient, l'information s'avère une ressource utile et précieuse. Daniel Confland parle de l'information comme « *ressource naturelle* » : « *On emploie de même le terme de gisement d'information pour signifier qu'il s'agit d'une ressource naturelle, accessible à tous et largement répartie* ». Néanmoins, comme toute ressource naturelle, l'information a ses points faibles et connaît des risques de « *tariement ou de rétention susceptibles d'apparaître pour des raisons politiques, des impératifs stratégiques ou des enjeux de pouvoir* » [2, Confland]. Nous reviendrons sur ces aspects dans la seconde partie.

1.1.3.2 « L'info-stock »

Daniel Confland identifie l'info-stock comme la « *représentation patrimoniale de la documentation* », qui renvoie à « *l'information archivée et à l'information mémoire, aux modes de conservation* » [2, Confland]. Aujourd'hui, les performances techniques permettent à la fois de mettre à disposition du plus grand nombre des ressources documentaires (via le système d'archivage électronique, les réseaux locaux) et d'individualiser les stocks en adaptant les volumes d'information aux besoins des usagers (sur l'ordinateur personnel). Les capacités de stockage, toujours plus élevées, permettent également d'augmenter le volume d'information disponible. Jean-Philippe Accart évoque dans son ouvrage, « *Le métier de documentaliste* », la loi de Kryder, qui nous apprend que la « *densité de l'information pouvant être emmagasinée sur des supports numériques a doublé tous les 23 mois depuis 1953* »⁵. Parallèlement à l'accroissement des capacités de stockage, les coûts ont également augmenté. Ainsi, plus la quantité d'information est importante, plus les coûts liés à son stockage sont élevés en termes de matériel (hardware⁶), de logiciels (software⁷) et de ressources humaines.

⁵ ACCART Jean-Philippe. *Le métier de documentaliste*. 3^{ème} édition. Paris, Editions du cercle de la librairie, 2008. 463 p. ISBN 978-2-7654-0961-8

⁶ Le Hardware désigne un ou des élément(s) matériel(s) informatique(s) (carte mère, disque dur...). source : Pixelle, http://www.pixelle.org/dictionnaire_informatique.php?define=hardware, consulté le 7/09/11

⁷ Ensemble de programmes qui permet à un ordinateur ou à un système informatique d'assurer une tâche ou une fonction. source : Pixelle, http://www.pixelle.org/dictionnaire_informatique.php?define=software, consulté le 7/09/11

1.1.3.3 « L'info-flux »

Lorsque l'information est diffusée et qu'elle circule, elle devient flux. Selon l'encyclopédie libre Wikipédia, le flux est caractérisé par une origine et atteint sa destination en empruntant un trajet⁸.

En entreprise, l'origine du flux peut être multiple :

- elle peut être interne (entre les services)
- ou externe : avec les autres entités d'un Groupe, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants,...

Le trajet qu'emprunte l'information, bien que majoritairement numérique, est aujourd'hui caractérisé par le multi-canal (mail, mobile, papier...). Le flux évoque donc le mouvement, le déplacement, mais aussi l'abondance. Aujourd'hui, les entreprises font face à un flux d'information croissant, car, dans les grands Groupes notamment, les émetteurs sont de plus en plus nombreux. Un effet « infobésité »⁹ peut alors être ressenti par les destinataires.

Une étude citée par Aref Jdey sur son blog « Demain la veille » aurait estimé à 900 milliards de dollars le coût de l'infobésité aux entreprises, à cause de la perte de temps engendrée pour l'employé [6, Jdey]. L'auteur précise : « *ce coût lié principalement aux interruptions est équivalent à 28% du temps passé au travail. Pourquoi un coût élevé lié à l'interruption ? Parce que le temps nécessaire à atteindre son niveau de concentration est estimé entre 10 et 20 fois le temps de la distraction elle-même* ». Ainsi, plus l'employé est dérangé (à chaque réception de mail par exemple), plus il met de temps à se reconcentrer sur son travail, impactant sa productivité.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de maîtriser et rationaliser les flux d'information, pour que l'information utile soit transmise au(x) bon(s) destinataire(s) et ne soit pas noyée par le flot d'information. Daniel Confland rappelle que « *le problème est de maîtriser cette profusion et de savoir organiser la circulation et la communication de l'information. La difficulté n'est pas tant technique qu'affaire d'organisation* » [2, Confland]. Ainsi, l'auteur parle de la nécessaire mise en place, au sein de l'entreprise, de réseaux, qu'il nomme « *flux intelligents* » :

⁸ Définition du mot « flux », <http://fr.wikipedia.org/wiki/Flux>, consulté le 8/09/11

⁹ Infobésité : excès d'information (« information overload » en anglais), source wiktionnaire, <http://fr.wiktionary.org/wiki/infob%C3%A9sit%C3%A9>, consulté le 8/09/11

- en termes de contenus : enrichissement de l'information et adéquation aux besoins des destinataires
- en termes de compétences : distribution de l'information aux bons endroits, avec réajustement permanent des listes des destinataires
- en termes de protocoles de coopération entre les membres du réseau : modalités techniques mais aussi « charte » de circulation et de participation fixant les droits d'accès et les obligations de chaque membre du réseau.

1.1.3.4 « L'info-produit »

Selon Wikipédia, le produit désigne, en général, le « *résultat créatif d'une activité* »¹⁰. Lorsque l'information est traitée, mise en forme par le documentaliste, et proposée aux utilisateurs d'un centre de documentation par exemple, elle est bien le résultat créatif d'une activité.

L'encyclopédie libre apporte également une définition du produit en économie, et plus précisément en marketing : « *Le produit est un bien ou un service associé à une production et censé satisfaire un besoin (généralement moyennant un prix à payer par l'utilisateur)* ». Aujourd'hui, l'idée que l'information puisse être un produit et intégrer le domaine du marketing est de mieux en mieux acceptée dans le milieu de la documentation. Comme tout type d'activité, les centres de documentation ou de bibliothèques sont parfois amenés à adopter une stratégie marketing adaptée à leurs produits d'information : pour fidéliser un public, pour repositionner une offre, etc. En outre, le principe du besoin à satisfaire est également une dimension à prendre en compte lors de l'élaboration d'un produit documentaire : l'utilisateur « consomme » l'information *dont il a besoin*. Seul l'aspect pécuniaire, présent dans la définition marketing du produit n'est pas toujours présent en documentation, même si certains produits documentaires peuvent être parfois facturés à leurs utilisateurs.

¹⁰ Définition du mot « produit », <http://fr.wikipedia.org/wiki/Produit> , consulté le 8/09/11

1.1.3.5 « L'info-service »

Wikipédia définit le terme service de la manière suivante: « *Fourniture d'un bien immatériel, avantage ou satisfaction d'un besoin, fourni par un prestataire (entreprise ou l'État) au public, à titre gratuit ou onéreux (transport, recherche, travail ménager, consultation médicale...)* ». Cette définition fait intervenir le terme « immatériel ». On peut en effet parler du caractère immatériel de l'information : elle est difficile à quantifier et sa consommation n'engendre pas sa « destruction » ou disparition. L'information en soi n'est pas tangible, si ce n'est à travers son support, le document.

Ensuite, cette définition fait entrer la notion d'intermédiaire (le prestataire). Pour Daniel Confland, c'est l'intervention de cet intermédiaire qui fait la distinction entre le produit et le service : « *Par rapport au produit d'information qui est simplement transféré de l'entité qui le fabrique à l'acquéreur, le service nécessite l'intervention d'une compétence, un traitement intellectuel* » [2, Confland]. En entreprise, les centres de documentation sont de plus en plus amenés à développer des activités de service. Parce que les usagers manquent de temps pour traiter eux-mêmes l'information ou parce qu'ils n'ont pas la connaissance du fonctionnement d'outils spécifiques type base de données par exemple. Daniel Confland distingue ici les services d'accompagnement auprès des utilisateurs (parmi lesquels figurent l'activité de conseil) et les services « participant à l'élaboration de l'information ».

Enfin, de même que dans l'industrie, on pourra parler de la tendance, présente également dans le domaine de l'info-doc, au service personnalisé, d'une demande d'information réalisée sur-mesure.

1.1.3.6 L'information, un bien pas comme les autres

Pour aborder les deux représentations précédentes de l'information – l'info-produit et l'info-service – nous nous sommes appuyés sur les définitions des termes « produit » et « service ». Ces définitions abordent toutes les deux la notion de bien.

Pour Bertrand Delecroix, auteur d'une thèse sur l'intelligence économique, l'information est un bien public [3, Delecroix]. Pour le démontrer, il fait appel aux principes de rivalité / non

rivalité, et exclusion / non exclusion issus de la théorie de Paul Samuelson¹¹, économiste américain. L'information est un bien « non rival », dans le sens où sa consommation par une personne n'en empêche pas la consommation par une autre en même temps (à l'image de l'éclairage public par exemple). C'est également un bien non exclusif, dans le sens où une personne ne peut en empêcher une autre de le consommer (comme pour les routes nationales par exemple).

Daniel Confland, dans son ouvrage « Economie de l'information spécialisée », apporte également à « l'info-bien » la notion de bien collectif : considérer l'information comme une ressource – naturelle qui plus est – lui attribue la caractéristique d'être accessible (théoriquement ajoute-t-il néanmoins) à tous [2, Confland].

L'information est donc un bien public et bien collectif. Elle a également la spécificité d'être un bien d'expérience.

Un bien d'expérience se définit par le fait que, avant d'acquérir un produit, le consommateur doit en connaître les caractéristiques. Bertrand Delecroix dans sa thèse indique néanmoins que l'information est un bien d'expérience « *à chaque fois qu'elle est consommée. [...] L'information est un bien d'expérience en ce qu'elle doit être préalablement vue afin d'avoir connaissance de ses caractéristiques* » [3, Delecroix]. L'information n'est donc pas un bien d'expérience comme les autres biens de consommation. L'auteur aborde les problèmes que pose cette particularité en termes de valeur marchande notamment et par rapport au producteur d'information qui souhaiterait en faire commerce. Dans le même esprit, Daniel Confland parle de bien économique et souligne une autre spécificité de l'information : « *Si les biens peuvent être échangés, dans le cas de l'information, le cédant « conserve » ce qu'il a cédé après l'échange [...] duplicable à l'infini, l'information est souvent rebelle à l'exercice du droit de propriété* » [2, Confland]. Nous reviendrons sur tous ces aspects dans notre seconde partie.

Après avoir défini le terme « information » et étudié ses différentes représentations, nous allons traiter, dans cette seconde partie, de la valeur et de ses caractéristiques en lien avec l'information.

¹¹ Paul Anthony Samuelson (1915 - 2009) était un « économiste américain, prix Nobel d'économie en 1970 et chef de file de l'école qu'il appela la « synthèse néo-classique », qui entendait reprendre à son compte à la fois les acquis de Keynes en macroéconomie et les enseignements néoclassiques en microéconomie ». source : Wikipédia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Paul_Samuelson, consulté le 9/09/11

1.2 L'information et sa (ses) valeur(s)

L'information n'a pas une, mais plusieurs valeurs. Après avoir éclairé le terme de « valeur », nous proposerons un panorama des différentes valeurs de l'information identifiées et communément admises par les professionnels du domaine.

1.2.1 Définition de la valeur

Parmi les différentes définitions proposées par le dictionnaire *Le Petit Robert*, trois ont retenu notre attention :

- « *Caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, désiré* ». Cette définition renvoie aux notions de prix et de valeur marchande.
- « *Qualité estimée par un jugement* » (surestimer ou sous-estimer). Dans le même regroupement de sens, nous trouvons également cette définition : « *Qualité de ce qui produit l'effet souhaité* » : efficacité, portée, utilité. Ou encore : « *Caractère de qui satisfait à une certaine fin* » : intérêt.
- Enfin, le dictionnaire apporte une définition de la valeur en économie : « *Qualité (d'un bien, d'un service) fondée sur son utilité (valeur d'usage), sur le rapport de l'offre à la demande (valeur d'échange), sur la quantité de facteurs nécessaires à sa production (valeur travail)*. »

Ces définitions apportent des premiers éléments d'analyse quant à la valeur de l'information. Elles abordent notamment la question du prix de l'information, de sa valeur économique. Elles posent aussi la question du caractère mesurable de l'information, de sa qualité et de son utilité. Enfin, la définition en économie parle de trois types de valeur, chacune porteuse d'une problématique particulière dans le domaine de l'info-doc : si l'information a une valeur d'usage évidente (l'information a pour vocation d'être utilisée !), cela implique-t-il que sa valeur est moindre si elle n'est pas utilisée ? L'information peut avoir une valeur d'échange mais existe-t-elle vraiment dans un rapport offre/demande ? De même, peut-on mesurer la valeur de l'information sur la « quantité de facteurs nécessaires à sa production » ?

Ces aspects seront abordés dans la partie suivante en revenant sur les différentes valeurs de l'information.

1.2.2 Les valeurs de l'information

1.2.2.1 Valeur économique de l'information

La valeur économique ayant été abordée précédemment, nous débuterons cette série de définitions par cette notion. Nous avons vu en effet que l'information peut être considérée comme un produit ou un service et que dans la définition de l'un ou l'autre de ces termes, la notion de « prix à payer en échange » est présente.

Aujourd'hui, l'idée que l'information fasse l'objet d'un commerce est actée : il existe bien un marché de l'information. A titre d'exemple, on pourra citer les 1.57 milliards de chiffre d'affaires en 2008 que représente l'achat d'information électronique professionnelle¹² (ex : information financière, info presse, juridique etc.) aux producteurs et diffuseurs d'information parmi lesquels on trouve les agences d'abonnement type EBSCO ou SWETS pour les plus connues. Daniel Confland résume ce phénomène en quelques mots : « [...] *un marché de l'information spécialisée fondé sur des règles économiques, où produits et services s'achètent, se vendent, se stockent, s'échangent, se conditionnent et se diffusent sur des bases commerciales. L'activité est susceptible de générer un chiffre d'affaires, des bénéfices et une marge. Des phénomènes de concentration capitalistique peuvent être observés, des sociétés se créent ou meurent dans une industrie de l'information devenue significative par son poids économique* » [2, Confland]. Nous avons ici un premier élément de réponse à la question soulevée dans le chapitre précédent : sur le marché de l'information, la valeur d'échange de l'information se situe bien dans un contexte d'offre et de demande.

La valeur économique de l'information est néanmoins spécifique à certains égards. Nous avons précisé plus haut que l'information était un bien non exclusif, dans le sens où une personne ne peut en empêcher une autre de le consommer. Cet aspect pose le problème de la propriété, c'est à dire qu'une même information puisse être détenue par plusieurs personnes. Ceci, couplé à la possibilité de dupliquer facilement l'information à faible coût, pourrait conduire à penser que la valeur économique de l'information en est réduite. Or, la mise en place par exemple par les fournisseurs d'information de ce que Daniel Confland nomme des « redevances d'utilisation » ([2, Confland]) augmente le coût d'accès à l'information : **plus le nombre d'utilisateurs est grand, plus l'information coûte**

¹² Source : ANCESCHI Olivier. L'achat d'IEP. Support de cours non publié, INTD-CNAM, 2011.

cher. La valeur économique de l'information est donc au contraire accrue dans ce cas. L'information ici se distingue de la logique des biens marchands de masse, à savoir, plus le nombre d'acheteurs est grand, plus le prix baisse...

1.2.2.1.1 Critères d'évaluation de la valeur économique

Si l'information a bien une valeur marchande, cette valeur reste néanmoins difficile à évaluer, en raison des caractéristiques intrinsèques de l'information. Nous avons parlé plus haut de l'information comme bien d'expérience à chaque fois qu'elle est consommée. D'après Bertrand Delecroix, il faut prendre connaissance de l'information pour pouvoir évaluer sa qualité et sa pertinence [3, Delecroix]. Cette caractéristique pose le problème de l'évaluation de l'information pour les économistes. Alain Milon dans son ouvrage « La valeur de l'information, entre dette et don » énonce le problème de la façon suivante : « *définir la valeur de l'information pour les économistes, cela revient à être capable d'évaluer la capacité de traitement de l'utilisateur d'informations, autrement dit sa capacité à effectuer des transformations sur le contenu informationnel* » [12, Milon]. Autant dire que ce critère d'appréciation apparaît pour le moins subjectif !

L'appréciation de la valeur économique de l'information à travers sa valeur d'usage paraît d'autant plus difficile à effectuer a priori que la capacité de l'utilisateur à exploiter l'information est incertaine et variable ! On peut imaginer qu'en entreprise les décideurs économiques se trouvent également face à cette difficulté... Nous avons néanmoins ici une ébauche de réponse à la question posée plus haut : **mieux l'information est exploitée, plus sa valeur est grande...**

Alain Milon nous parle de deux autres critères d'évaluation de l'information : le taux de circulation de l'information et le coût de production. L'auteur avance d'abord que c'est la « *vitesse de circulation de l'information qui détermine le mieux, selon les économistes, la valeur de l'information* » [12, Milon]. Puisque nous pouvons désormais accéder à l'information de façon quasi instantanée (cf. l'information diffusée sur le réseau Twitter par exemple), la valeur de l'information serait dépendante de la notion de temps. Une fois diffusée et connue « de tous », l'information deviendrait obsolète et perdrait de sa valeur. Pour Daniel Confland, l'information a même davantage de valeur lorsque celle-ci est connue avant sa diffusion [2, Confland]. C'est toute la problématique liée à la veille en entreprise,

notamment la veille concurrentielle. Nous verrons dans notre deuxième partie comment nous pouvons illustrer ce principe.

Enfin, Alain Milon parle du coût de production comme critère d'évaluation, qui nous apparaît comme étant plus concret, plus quantifiable et mesurable que ceux évoqués précédemment. Ce critère rappelle la définition économique de la valeur : « Qualité [...] fondée sur [...] la quantité de facteurs nécessaires à sa production (valeur travail) ». Ainsi, la valeur économique de l'information pourrait également être évaluée à travers « *la dépense d'activité par rapport au temps et à la quantité de travail qu'il a fallu fournir pour acquérir telle ou telle information* » [12, Milon]. Cet aspect fait clairement entrer la dimension humaine dans les critères d'évaluation de l'information. Néanmoins, en entreprise et dans le contexte du centre de documentation, la capacité de production des professionnels de l'info-doc reste un critère possible d'évaluation de la valeur économique de l'information parmi d'autres...

Ainsi, sans être pour autant exhaustifs, nous avons abordé certains critères économiques d'évaluation de l'information : son taux de circulation et son coût de production mais aussi l'optimisation de sa valeur d'usage (la capacité de l'utilisateur à exploiter l'info). Nous allons maintenant parler des différentes techniques de mesure de la valeur économique de l'information.

1.2.2.1.2 Techniques de mesure de la valeur économique de l'information

Nous évoquerons ici trois systèmes de mesure : l'analyse de la valeur (AV), l'analyse coût-bénéfice et la méthode d'évaluation contingente.

Selon la norme AFNOR X 50-150, l'analyse de la valeur se définit comme suit : « *Démarche créative et organisée utilisant un processus de conception fonctionnel et économique dont le but est d'augmenter la valeur d'un sujet AV* ». Le sujet AV pouvant être « *un produit existant ou un produit nouveau en cours de développement* » [13, Afnor].

Apparue dans l'Amérique de l'après-guerre, cette méthode a commencé à être appliquée en info-doc à partir des années 80 et a connu un certain succès. En 2005, l'AFNOR a publié la 2^{ème} partie de la norme X 50-150 sur le management de la valeur. Celle-ci précise que « *la valeur repose sur la relation entre la satisfaction de nombreux besoins différents et les*

ressources utilisées pour y parvenir. Moins on utilise de ressources ou plus la satisfaction des besoins est grande, et plus la valeur est importante » [14, Afnor].

Pour Alain Milon, l'AV s'apparente à une méthode de calcul permettant d'évaluer la valeur ajoutée d'un service ou d'une information faisant intervenir « *la baisse des coûts, la rationalisation des moyens et l'amélioration de la qualité* » [12, Milon].

Daniel Confland propose dans son ouvrage « Economie de l'information spécialisée » un autre système de mesure de la valeur économique de l'information : l'analyse coût-bénéfice que l'on retrouve notamment dans l'environnement de l'entreprise à travers les critères suivants [2, Confland]:

- temps gagné et économie réalisée avec ou sans le service d'information
- temps gagné ou perdu et différence de coût en cas de recours à une source alternative (plutôt qu'au service d'information)
- impact de la consommation de l'information sur le travail de l'utilisateur
- influence de l'information sur l'organisation employant l'utilisateur
- retombées d'un ensemble d'informations sur l'accomplissement de la mission d'une organisation

Daniel Confland apporte, tant pour les fournisseurs d'information que les centres de documentation, d'autres critères d'évaluation : « *La valeur globale du service rendu peut être mesurée sur une période donnée, d'abord par l'addition du prix effectif de tous les actes de consommation de l'information, ensuite par l'ensemble des gains identifiés comme résultant de la totalité des usages* ». Ce critère rejoint l'idée énoncée plus haut que plus l'information est consommée, plus sa valeur est grande. L'auteur ajoute que par conséquent, plus l'usage de l'information et son accès sont facilités pour l'utilisateur, plus la valeur de l'information s'en trouve augmentée...

Enfin, Eric Sutter et Jacques Chaumier parlent dans leur ouvrage « Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services ! », de la méthode d'évaluation contingente [9, Chaumier, Sutter]. Proche de l'analyse coût / bénéfice expliquée par Daniel Confland, cette méthode a pour but de « *faire s'exprimer les individus, utilisateurs ou non, sur ce qu'ils sont prêts à payer pour garantir l'existence d'un bien public et faire estimer ce que les services leur « rapportent » (ou leur font économiser)* ». Bien qu'elle ait été appliquée dans le secteur des

bibliothèques, les auteurs nous apprennent qu'avec cette méthode, la British Library a pu ainsi démontrer que pour 1£ de fonds public perçue, elle générerait 4.40£ pour l'économie britannique !

Nous avons vu dans ce chapitre que l'information a une véritable valeur économique bien que, malgré les techniques énoncées ici, celle-ci soit difficile à évaluer de façon objective et pragmatique. Cependant, l'aspect économique n'est pas le seul critère d'évaluation de l'information. Les autres valeurs que nous allons détailler maintenant en constituent d'autres.

1.2.2.2 Valeur stratégique de l'information

Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'information pouvait avoir une valeur économique très élevée. Si le coût d'accès à l'information via les bases de données par exemple est si élevé, c'est aussi parce que l'information contenue dans ces bases a une portée stratégique. Face à un environnement économique, juridique, social, technologique...en constante évolution, l'entreprise, pour rester performante, a besoin d'éléments permettant d'identifier les menaces et opportunités liées à cet environnement et d'en évaluer l'impact sur ses activités. C'est pourquoi les entrepreneurs sont en constante recherche d'informations qui leur permettent d'orienter les décisions à prendre. C'est ici que la valeur stratégique de l'information prend tout son sens. François-Bernard Huyghe parle « *d'infostratégie* » [10, Huyghe] et de « *valeur décisionnelle* » : l'information permet d'anticiper, de contribuer à un choix efficace et d'agir de façon appropriée. Et ce, qu'elle que soit la nature de la décision : qu'elle soit prise rapidement ou au contraire qu'elle soit le fruit d'une longue réflexion.

En entreprise, le type d'information recherché peut porter par exemple sur une réglementation en vigueur, sur les produits d'un concurrent ou encore sur une récente fusion acquisition du secteur. Cette activité est nommée la veille stratégique. Selon François-Bernard Huyghe, les atouts de la veille stratégique, sont multiples [11, Huyghe]. Celle-ci permet notamment aux décideurs de :

- Gagner du temps, des ressources (qui sont utilisées « en connaissance de cause ») et de la liberté d'action : mieux le décideur est informé, plus grande est sa marge de manœuvre

- Réduire l'incertitude liée aux fluctuations de l'environnement (ex : les projets des concurrents)
- Eclairer le futur (ex : les tendances, les prévisions de marché, la prospective, les évolutions politiques et sociales ...)
- Modifier un rapport de force.

Dans son article « L'information stratégique » [11, Huyghe], François-Bernard Huyghe précise que le processus de veille stratégique doit se faire de façon continue car les décisions engendrées par la prise de connaissance d'information stratégique modifient elles-mêmes l'environnement extérieur de l'entreprise, nécessitant de nouvelles recherches d'informations qui engendreront donc de nouvelles prises de décisions... Pour résumer, l'information « *donne plus de latitude à l'entreprise pour redéfinir constamment ses objectifs et opérer les ajustements nécessaires dans le management et l'organisation. Bref, elle renforce la vision stratégique de l'entreprise et sa capacité d'action et de réaction* » [2, Confland].

Néanmoins, l'information ne permet pas seulement d'agir et de prendre des décisions. Elle permet aussi à l'entreprise de développer des stratégies que François-Bernard Huyghe classe en quatre catégories [10, Huyghe] :

- les stratégies d'amplification : l'information à caractère stratégique permet de partager ses convictions, de persuader mais aussi d'impressionner, de menacer
- les stratégies d'acquisition qui concernent la surveillance ou l'intelligence économique : guetter, observer
- les stratégies de perturbation : influencer une opinion ou affaiblir un adversaire par la désinformation par exemple
- les stratégies de rétention d'information (cultiver le secret). Nous reviendrons notamment sur cet aspect dans le chapitre suivant.

1.2.2.3 La valeur de pouvoir

Etant donnée la valeur stratégique de l'information, elle confère un certain pouvoir à celui qui la détient. Dans le monde de l'entreprise, savoir qu'un concurrent est en train d'élaborer

un nouveau produit par exemple permet d'anticiper et de réagir face à cette nouvelle « menace ». Bien sûr, il sera plus utile à l'entreprise de connaître aussi les caractéristiques de ce nouveau produit, les cibles auxquelles il s'adresse, etc. plutôt que d'avoir seulement l'information « brute ». Plus l'information sera détaillée, plus sa valeur stratégique augmentera, plus celui qui la détient aura de pouvoir : pouvoir d'action, de réflexion, d'anticipation, ...

Le pouvoir lié au savoir augmente également en fonction du facteur temps : plus l'on accède à l'information « tard » (soit, après que les autres en aient pris connaissance), moins on a de pouvoir, plus la marge de manœuvre est restreinte ; plus l'information est connue tôt (par rapport au moment de sa parution), plus sa valeur de pouvoir augmente. Dans les environnements concurrentiels, cette valeur est accrue lorsque l'information est connue *avant* qu'elle devienne publique. Connaître une information avant ses concurrents, c'est justement détenir un avantage concurrentiel sur eux, permettant d'avoir « une longueur d'avance » sur un marché. L'information est alors considérée comme une « *arme dans l'intention d'acquérir ou de maintenir une position dominante* » [2, Confland].

De ce fait, le pouvoir attribué à la personne qui détient l'information est supérieur à celle qui ne l'a pas. Ce qui pourrait conduire à l'hypothèse que, sur un marché concurrentiel, moins l'information est connue, plus elle a de valeur. L'économiste américain George Akerlof a théorisé ce phénomène et lui a donné le nom d'asymétrie de l'information. Nous ne détaillerons pas ici les impacts identifiés par cet économiste sur le marché mais nous retiendrons cependant le terme d'asymétrie d'information en tant que source de pouvoir.

Pour Daniel Confland, l'information, en tant que ressource naturelle, peut générer des phénomènes de rétention d'information pour celui qui a le pouvoir de la détenir. L'auteur a identifié ainsi quatre catégories d'attitude [2, Confland]:

- l'attitude de pouvoir absolu où la rétention d'information a pour but de rester seul « maître à bord »
- l'attitude conservatoire où la personne détentrice d'information monopolise celle-ci pour protéger son savoir et conserver son statut de « chef » : il distille adroitement l'information afin d'exercer une pression intellectuelle constante sur les individus ou à assurer sa suprématie hiérarchique sur un service
- l'attitude d'irresponsabilité où l'information est libérée ou retenue en fonction de la proximité affective du détenteur envers le destinataire

- l'attitude d'incompétence où la rétention est inconsciente : le détenteur ne perçoit pas que l'information est nécessaire pour les objectifs et missions de l'entreprise.

Nous verrons dans notre troisième partie dans quelles circonstances ces attitudes peuvent se développer.

1.2.2.4 L'information comme capital

La dernière valeur de l'information que nous aborderons ici est celle de capital. L'information peut être pensée comme capital si elle a une valeur de pouvoir pour celui qui la détient (et peut engendrer des stratégies de rétention individuelles ou à l'échelle d'une entreprise).

Néanmoins, l'information comme capital peut prendre différentes formes. Le dictionnaire *Le Petit Robert* donne la définition suivante du terme capital : « *Ensemble des biens que l'on fait valoir en entreprise* ». *Le Petit Robert* évoque également dans sa définition la notion de capital immatériel (éléments incorporels), par opposition aux biens matériels. Le dictionnaire parle également de capital social et introduit la notion de patrimoine. Nous allons revenir sur ces notions, applicables de notre point de vue à l'information : l'information comme capital immatériel de l'entreprise et comme capital social.

1.2.2.4.1 Capital immatériel

C'est à la fin du XIX^{ème} siècle que notre société occidentale a basculé dans l'économie de la connaissance, du savoir et de l'intelligence. Une nouvelle économie qui serait basée sur la valorisation - sur le plan marchand - des connaissances, comme l'atteste la valeur économique de l'information évoquée plus haut. Selon Wikipédia, dans une telle économie, « *la matière première-clé qui assure un avantage compétitif aux personnes, institutions et lieux géographiques qui la détiennent, ne se situe plus dans le matériel (les denrées, matières premières et sources d'énergie, même si les enjeux sont grands sur ces sujets...) mais dans l'immatériel (l'information, le savoir-faire et la connaissance)* »¹³. On parle de capital immatériel. Le capital immatériel peut être défini « *comme tout ce qui n'est pas*

¹³ Article sur l'économie du savoir, http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_savoir, consulté le 15/09/11

matériel ni quantifiable dans les comptes de l'entreprise, mais participe à la richesse matérielle de celle-ci » [8, Bourret et al.]. Nous pouvons de ce fait préjuger que l'information est constitutive du capital immatériel. Christian Bourret et al., auteurs d'un article paru dans Documentaliste-Sciences de l'information en 2008 sur le capital immatériel de l'information, signalent la prégnance de cette notion à travers plusieurs initiatives parmi lesquelles nous citerons :

- la création en 2006 de la Commission sur l'économie de l'immatériel (mandatée par le ministre de l'Economie), dont la présidence a été confiée au président du Groupe Publicis et qui a remis en 2007 au ministre un rapport intitulé « L'économie de l'immatériel : la croissance de demain. »
- la publication d'études sur le capital immatériel qui démontre l'intérêt de grands organismes pour cette notion ; on citera par exemple ici les travaux du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises)¹⁴
- la création en 2006 de l'Observatoire du capital immatériel.

Si l'Observatoire du capital immatériel recense neuf actifs immatériels de l'entreprise, parmi lesquels figure le capital informationnel, Christian Bourret *et al.* distinguent quatre catégories d'actifs immatériels relevant de l'information :

- les actifs relatifs à la propriété intellectuelle,
- ceux qui proviennent de l'intelligence économique et plus généralement des activités informationnelles,
- les actifs relatifs au patrimoine historique (de l'Etat ou de l'entreprise),
- et les informations issues des organismes publics.

Nous nous arrêterons sur la seconde catégorie qui nous concerne directement. Ainsi, les auteurs soulignent l'importance du centre de documentation et des banques de données, qui « *représentent un actif considérable pour l'entreprise, dans la mesure où elles ont été constituées selon les priorités et les orientations représentant l'image des besoins et des objectifs de cette entreprise* » [8, Bourret et al.]. La contribution du centre de documentation, en tant que fournisseur d'information, à la performance et à la stratégie de

¹⁴ Le Cigref a publié deux études que le sujet en 2006: « Capital immatériel : 7 jours pour comprendre » et « DSI et capital immatériel : maturité et mise en œuvre »

l'entreprise est donc indéniable. On peut donc avancer que le centre de documentation fait partie intégrante du capital immatériel de l'entreprise.

Les auteurs parlent également, dans cette seconde catégorie d'actifs, du capital humain comme constitutif de la richesse de l'entreprise : à travers les connaissances, l'expérience, le savoir-faire, les compétences de ses ressources humaines, l'entreprise acquiert de la valeur.

Pour finir, si l'information est considérée comme un capital, alors la protection, la sauvegarde voire la valorisation de ce capital apparaît comme un véritable enjeu pour l'entreprise. Sur le plan économique notamment, l'enjeu pour l'entreprise est de maîtriser l'information, facteur clé de sa stratégie. Christian Bourret et al. distinguent ici trois types d'enjeu économique [ibid] :

- le contrôle de la circulation de l'information interne afin que la bonne information arrive à la bonne personne et soit traitée de façon efficace ; ce sont les problématiques liées au Knowledge Management¹⁵
- recueillir les informations externes nécessaires à l'alimentation de la stratégie de l'entreprise et aux prises de décisions associées (information sur la concurrence, sur le marché, les innovations, l'évolution des réglementations, etc.) ; entrent ici les fonctions du centre de documentation parmi lesquelles figurent les activités de veille
- maîtriser la diffusion de l'information vers l'externe afin d'éviter les fuites d'information confidentielle, tout en n'entravant pas la collaboration avec les fournisseurs, les sous-traitants, les clients.

Les auteurs résumant ces enjeux de la manière suivante : « *L'entreprise se trouve ainsi confrontée à des questions nouvelles qui concernent à la fois son organisation interne et son système de gouvernance, sa capacité à s'adapter aux nouvelles technologies de l'information et à gérer les risques informationnels induits, enfin son insertion dans le tissu économique* ».

1.2.2.4.2 *Capital social*

¹⁵ Pour René Charles Tisseyre de Cap Gémini, le Knowledge Management « *correspond à la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation, au service de cette organisation* ». Source : GICQUEL Florence. Conduire et accompagner une démarche de Knowledge Management. Support de cours non publié, INTD-CNAM, 2011, 58 p.

Si le capital humain est inscrit parmi les actifs immatériels de l'entreprise comme nous venons de le voir, on peut considérer que plus le capital social d'une personne sera grand, plus elle apportera de valeur à son entreprise. Plus le capital informationnel d'une personne est grand, plus son capital social augmente. Pierre Bourdieu définit le capital social de la façon suivante : « *ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* » [7, Bourdieu]. On parle ici de relations inter personnelles, de réseaux et d'informations à caractère informel. Car si l'information a une valeur économique, celle-ci ne s'acquiert pas uniquement par l'acte d'achat. L'information circule également au sein de réseaux, de taille plus ou moins grande et s'obtient par le biais des relations. Ceci est d'autant plus vrai pour l'information à caractère stratégique, concurrentiel. D'où la difficulté pour l'entreprise d'obtenir parfois ce type d'information, à cause des attitudes de rétention (engendrant des phénomènes d'asymétrie de l'information). Car l'information détenue dans ce contexte a bien valeur de pouvoir. En outre, si le capital humain concerne l'information, la connaissance, l'expérience... acquises par une personne au sein de son entreprise, le capital social fait davantage appel à l'information obtenue à l'extérieur de l'entreprise. Un facteur qui renforce les effets d'asymétrie et de rétention d'information, car le capital social varie d'un individu à l'autre.

Pierre Bourdieu nous apprend que le « *volume du capital social que possède un agent particulier dépend donc de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume du capital [...] possédé en propre par chacun de ceux auquel il est lié* » [7, Bourdieu]. C'est bien du système de maillage qu'il s'agit : chacun peut bénéficier de l'information détenue par quelqu'un faisant partie de son réseau, qu'il fasse partie de son entourage proche ou éloigné. Bourdieu parle d'un effet « multiplicateur » sur le capital possédé : le capital informationnel est multiplié par le nombre de personnes faisant partie de son réseau. Cette théorie fait néanmoins entrer la notion de partage d'informations. Si cette notion est applicable dans la sphère de la famille ou celle des amis, elle paraît plus difficile à mettre en pratique dans un environnement ultra concurrentiel comme celui de l'entreprise par exemple. Puisque l'information a une valeur de pouvoir, on a davantage intérêt à la garder pour soi, plutôt que de la partager et de perdre une partie de ce pouvoir... Nous reviendrons dans notre troisième partie sur cet aspect.

2 Deuxième partie : La valeur de l'information en agence de communication

Dans cette seconde partie, nous reviendrons sur la mission que j'ai effectuée au sein du service documentation d'une grande agence de communication dont le nom restera anonyme. Nous détaillerons le contexte de la mission, ses objectifs, la méthodologie mise en place pour effectuer cette mission et enfin les résultats obtenus. Nous aborderons ici les différentes valeurs accordées à l'information et rencontrées au sein de l'agence.

2.1 Contexte et objectifs de la mission

2.1.1 L'espace info-doc

2.1.1.1 Moyens humains, matériels et financiers

Le service documentation dans lequel la mission a été effectuée existe dans sa configuration actuelle depuis 2001. Il est constitué de quatre personnes à temps plein : la responsable du service, deux documentalistes et une chargée d'étude. L'équipe est renforcée tout au long de l'année par la présence d'un stagiaire. La responsable du service occupe ce poste depuis 2007 ; un des documentalistes est présent dans l'agence depuis 20 ans, la seconde documentaliste est arrivée dans le service début 2011. Quant à la chargée d'étude, elle occupe ce poste depuis quatre ans.

Le service documentation bénéficie d'un espace ouvert aux usagers dont il se trouve géographiquement proche (nous décrivons leur profil dans le chapitre suivant). Les usagers peuvent sur place :

- consulter des bases de données (BDD) presse et pub grâce à deux postes de consultation
- consulter les journaux dont l'abonnement est géré par l'info-doc (presse d'information générale et spécialiste, quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, française et internationale)
- consulter les ouvrages de la bibliothèque (ouvrages spécialisés en publicité, communication, marketing, sociologie).

En termes financiers, le budget alloué au service documentation est dédié aux abonnements aux bases de données presse et publicité (Factiva, Europresse, Pressed, Adscope et Ebiquity) et aux journaux papier. Toute nouvelle dépense est conditionnée par l'accord du directeur financier mais le service reste autonome quant aux orientations qu'il souhaite se donner.

2.1.1.2 Les usagers de l'espace info-doc

Le public de l'espace info-doc est un public essentiellement composé de consultants en communication. Selon la définition de l'AACC (Association des Agences - Conseil en Communication), le consultant « *est en relation permanente avec le client et joue un rôle d'intermédiaire entre l'agence et celui-ci ; il assume la responsabilité du budget. Il réunit le maximum d'informations concernant le produit, le circuit de distribution, la clientèle, la concurrence, le marché, les actions publicitaires antérieures. Il fait réaliser des études de marché, de notoriété, des études médias afin de déterminer les meilleurs arguments et les meilleurs supports à utiliser en tenant compte du public à toucher et des caractéristiques du marché. A partir de ces données marketing, il définit une stratégie de communication*¹⁶ ».

Les consultants se répartissent en cinq pôles, chaque pôle étant spécialisé dans un type de communication. Ainsi, les consultants ne sont pas spécialisés dans un domaine ou un secteur en particulier et un même client peut être conseillé par plusieurs pôles d'expertise. Les pôles se répartissent comme suit :

- Le pôle « Marque », spécialisé en communication d'entreprise (communication externe pour de grands comptes), composé de 26 personnes
- Le pôle « Influence » qui s'occupe de la communication institutionnelle et qui se décompose en 4 « practices » : practices Finance, Affaires publiques, Corporate et Consumer (grande consommation) qui a fusionné avec l'E-influence ; le pôle

¹⁶ Le commercial rédige une "copy stratégie" qui peut se définir comme un cahier des charges fixant la cible visée par la campagne, l'axe et les thèmes publicitaires, la teneur du message et la ventilation approximative du budget selon les différents médias. A l'intérieur de l'agence, le commercial assure donc le lien entre les différentes équipes travaillant sur le budget (création, médias, production) et veille à tout moment au respect du cahier des charges. Il vérifie que les projets de création restent dans le cadre des objectifs et du budget fixés et assure le suivi de la conception, de la fabrication et de l'exécution du plan média.

Influence est composé de 76 personnes et représente le cœur de cible de l'espace info-doc (il représente 2/3 des demandes)

- Le pôle « Talents » spécialisé en communication interne (recrutement, management RH...), composé de 28 personnes
- Le pôle « Public », spécialisé en communication publique auprès des collectivités territoriales, composé de 3 personnes
- Le pôle « International », composé de 5 personnes et spécialisé en conseil à l'international, auprès de clients qui opèrent à l'étranger ou bien de clients étrangers.

Chaque pôle est constitué de partners, de directeurs associés, de responsables de pôle, de directeurs conseil, de consultants seniors et juniors. Chaque pôle est également renforcé par un grand nombre de stagiaires.

Les autres pôles sont constitués de fonctions support transversales à l'agence : le Channel planning¹⁷, le Planning Stratégique¹⁸, le pôle Etudes¹⁹, le pôle Production²⁰ et le « Hub

¹⁷ Le rôle du Channel planning est d'appliquer la stratégie de communication en fonction du canal de communication le plus approprié.

¹⁸ Le planneur stratégique a pour principale mission de mettre à profit son analyse des études consommateurs, son observation des tendances et sa connaissance du marché afin d'enrichir la réflexion des annonceurs en amont, et de collaborer en aval avec les commerciaux et les créatifs à l'élaboration des campagnes. Le planneur stratégique peut jouer un rôle de conseil auprès de l'annonceur. Il fait de la prospective (tendances, besoins, innovations...) et agit en véritable stratégie sur les produits et services existants (grandes orientations, renouvellements de forme ou de fond du discours, choix des cibles et des médias...). Mais il joue également un rôle d'interface avec les créatifs, leur donnant les clefs d'accès afin qu'ils laissent travailler leur imagination, puis les oriente afin de trouver celles qui permettront d'établir la connexion avec les consommateurs, voire de créer des liens profonds, riches et durables. Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Planning_strat%C3%A9gique , consulté le 17/09/11

¹⁹ Le pôle Etudes est chargé de « *repérer de nouvelles attentes symboliques à l'égard des marques dans les champs sociaux et sociétaux, d'identifier tous les gisements de valeur de la marque, d'explorer les potentialités et résistances au changement des différents publics de la marque et d'identifier les leviers et les blocages à lever pour générer une relation d'engagement pérenne avec la marque* » (source : document interne)

²⁰ Le pôle Production est chargé de mettre en relation les fonctions commerciales de l'agence (consultants) avec les fonctions d'exécution (créatifs) et avec les clients, afin que la campagne de

Créatif » (créatifs de la publicité, du design, du web, de l'édition, du marketing et de l'événementiel). Ces pôles ont recours au service de documentation dans une bien moindre mesure, excepté pour les créatifs (même s'ils l'utilisent moins fréquemment que les consultants des pôles Talents, Marque, Influence, Public et International).

Enfin, l'espace info-doc répond également de façon ponctuelle aux demandes de la direction générale et du pôle Développement, en charge du développement commercial de l'agence (prospection et valorisation de l'agence).

2.1.2 Objectifs de la mission

Lors de ce stage, j'ai eu pour mission d'effectuer un audit de la consommation en informations des consultants de l'agence.

L'objectif de cet audit était double :

- comprendre les pratiques documentaires des consultants en matière de recherche d'informations et en matière de ré-appropriation de l'information. Il s'agissait également de repérer et analyser les attentes et besoins d'informations des consultants.
- Diagnostiquer les points forts et les lacunes du service de documentation (connaître les produits utilisés ou non, savoir s'ils sont adaptés à leurs besoins, etc.) ainsi que mettre au jour les idées de nouveaux produits et services.

C'est la responsable du service documentation qui a eu l'initiative de cet audit, le premier depuis qu'elle a pris en charge la tête du service. Aucune mesure de satisfaction n'avait été mise en place jusque-là. La responsable avait connaissance de certaines insatisfactions de la part d'utilisateurs mais sans en connaître le motif exact. La réalisation de cet audit par un stagiaire permettait de pouvoir évaluer les prestations du service de façon neutre et distanciée.

Ainsi, cet audit m'a permis de dégager les différentes valeurs attribuées à l'information par les consultants. Nous allons maintenant détailler les différentes méthodologies employées pour réaliser cet audit ainsi que les autres méthodes qui m'ont permis de recueillir des

communication élaborée par l'agence correspondre à la stratégie définie par le consultant et convienne à la demande du client.

éléments liés à la valeur de l'information. Nous dégagerons ensuite les résultats de l'audit qui sont en lien avec l'information et sa valeur, ainsi que les différentes valeurs de l'information rencontrées auprès des consultants.

2.2 Méthodes employées pour réaliser la mission

2.2.1 Les entretiens individuels semi-directifs

La méthode la plus adéquate à la réalisation d'un audit et aux objectifs fixés (déterminer les usages et pratiques d'information) est une méthode d'étude qualitative et notamment la réalisation d'entretiens individuels. Selon Claire Couratier et Christian Miquel, auteurs d'un ouvrage sur les études qualitatives, les entretiens permettent de « *comprendre en profondeur et de manière individuelle les raisons sous-jacentes aux comportements et aux opinions des interviewés, sans influence du regard social de l'autre, en approfondissant ses raisonnements et mécanismes subjectifs* » [15, Couratier, Miquel]. Parmi les différentes formes d'entretien, l'entretien semi-directif est le plus adapté car il donne l'occasion à l'interviewé de s'exprimer librement tout en permettant à l'intervieweur de diriger l'entretien autour de thèmes définis dans un guide.

2.2.1.1 L'échantillon

L'échantillon a été constitué à partir de critères socio-professionnels. Ainsi, les personnes ont été interrogées en fonction de :

- leur niveau hiérarchique : l'échantillon comprend des partners, directeurs associés, responsables de pôle, directeurs conseil, consultants seniors et juniors, ainsi qu'un stagiaire
- leur ancienneté : de 6 mois à plus de 10 ans d'ancienneté
- leur rapport à l'espace info-doc, avec une répartition entre les utilisateurs fréquents (cœur de cible) et les utilisateurs plus occasionnels (utilisateurs périphériques) :
 - o utilisateurs fréquents : les pôles Marque, Influence et Talents, Public, International et Développement

- utilisateurs plus occasionnels : Planning stratégique, Etudes, Production, Design, Création, Edition, Channel planning, Pôle Web (appelé pôle « Digital »)
- leur représentativité en fonction du poids (en nombre de personnes) de chaque pôle ; cependant, le nombre de personnes interrogées dans certains pôles ne permet pas une représentativité optimale. Par exemple, pour les pôles Edition, Design, Planning stratégique, Production, Création et Digital, il aurait fallu interroger davantage de personnes pour pouvoir véritablement généraliser les résultats obtenus auprès de ces cibles.

Ainsi, 37 entretiens individuels semi- directifs d'1h ont été réalisés au cours de cette mission. Il est à noter que le directeur financier de l'agence a également été interrogé lors de cet audit. On trouvera en annexe 1 p. 89 les détails de l'échantillon.

Les personnes ont été interviewées de façon anonyme. Les entretiens ont été enregistrés et pris en note avec un ordinateur portable. Bien que cette méthode ne soit pas idéale car elle peut distraire l'attention de l'intervieweur, elle m'a permis néanmoins de gagner beaucoup de temps lors de la phase d'analyse. On pourra trouver en annexe 2 p.90 un exemple d'entretien auprès d'une consultante senior.

2.2.1.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a été structuré en deux parties. Il comprend une introduction où le contexte et les objectifs de l'audit sont décrits. L'autorisation d'enregistrer l'entretien est demandée. Le caractère anonyme est rappelé afin de mettre à l'aise l'interviewé et qu'il ne pratique pas d'auto-censure. Puis l'intervieweur se présente et demande à l'interviewé de se présenter à son tour : ses fonctions, ses activités professionnelles. Les deux parties suivantes ont été composées comme suit :

1. Les sources d'informations de l'interviewé : sources internes (avec les autres pôles de l'agence éventuellement mais hors informations issues de l'espace info-doc), sources externes (issues des clients par exemple), et sources « personnelles », soit toutes les informations consultées de sa propre initiative, quel que soit leur support et leur nature (papier, électronique, gratuit/payant, abonnement, etc.) ; en cas de difficultés de l'intervieweur à se rappeler toutes les sources consultées, il a pu lui

être demandé de décrire sa « journée type ». Pour chacune des sources utilisées, les informations suivantes ont été demandées :

- Modalités de recueil de l'information
- Contexte de consultation (où, quand, sur quel support ?...)
- Raisons de consultation de l'information
- Temps passé à la recherche et collecte d'information (y compris sur le temps personnel)
- Exploitation de l'information

2. Evaluation des produits et services de l'espace info-doc :

- La place de l'info-doc parmi toutes les sources d'information : forces et faiblesses, produits et services utilisés
- Analyse détaillée de chaque produit et service utilisé : description de l'usage qui en est fait, depuis la prise de connaissance jusqu'à la fin du processus d'utilisation ; les aspects de fond et de forme sont abordés ; les suggestions d'amélioration sont recueillies
- Analyse plus rapide des produits et services qui ne sont pas (ou peu) utilisés : motifs, suggestions d'amélioration, attentes.

Puis le guide comprend une conclusion, lors de laquelle l'interviewé rappelle les points essentiels concernant son évaluation de l'espace info-doc : motifs de satisfaction ou d'insatisfaction, améliorations à envisager, attentes en termes de produits et services.

Le détail du guide d'entretien se trouvera en annexe 3 p. 95.

Le guide d'entretien constitue pour l'intervieweur une sorte de boussole mais en aucun cas il ne doit être suivi à la lettre. Le principe de l'entretien semi-directif étant de laisser libre cours à la conversation, les thèmes figurant dans le guide peuvent par conséquent être abordés dans le désordre. C'est à l'intervieweur de mener l'entretien de sorte à ce que son interlocuteur se sente suffisamment libre pour exprimer ses idées et que tous les thèmes

cités dans le guide, qui doivent constituer le fil directeur, soient abordés. Pour cela, il existe différents types de techniques que nous allons détailler dans le chapitre suivant.

2.2.1.3 Techniques d'entretien qualitatif

Pour réussir un entretien semi-directif, cela nécessite pour l'intervieweur de respecter quelques règles. Claire Couratier et Christian Miquel en expliquent dans leur ouvrage les principes et techniques et soulignent qu'ils font appel à trois notions essentielles [15, Couratier, Miquel]. L'entretien qualitatif requiert tout d'abord une attitude d'écoute active. Selon les auteurs, l'écoute active est une posture permettant de « *favoriser la parole, de mettre activement en confiance, de relancer, voire recentrer l'interviewé par rapport aux thèmes de la recherche* ». Cet état d'esprit doit s'accompagner d'une attitude d'empathie, qui consiste à « *se mettre au niveau de son interlocuteur, à créer une complicité et une relation de confiance qui lui permette de « se confier »* ».

Enfin, l'intervieweur doit s'attacher à ne pas être trop directif : il ne doit pas influencer l'interviewé et l'amener vers les pistes d'interprétation auxquelles il pense et s'il doit recentrer l'entretien vers les thèmes à aborder, il ne doit rien induire et laisser l'interviewé se les approprier. Ce qui implique d'écouter les propos de son interlocuteur sans laisser transparaître ce qu'on en pense.

Il est important de suivre également trois types de techniques : la technique de soutien, la technique de relance et la technique de recentrage.

Les techniques de soutien permettent d'encourager l'interviewé à s'exprimer librement. Elles consistent à :

- Accompagner les propos de l'interviewé de signes non verbaux témoignant de l'intérêt pour ce qu'il dit (ex : regarder son interlocuteur dans les yeux, hocher la tête,...)
- Reprendre les derniers mots prononcés par l'interviewé lorsque celui-ci s'arrête de parler, afin de l'aider à continuer de dérouler sa pensée ou de l'inciter à produire de nouvelles associations : il s'agit de répéter ses derniers mots en laissant la phrase en suspens pour le laisser compléter...
- Respecter les silences de l'interviewé : ces silences peuvent être le signe d'une réflexion intérieure qu'il faut respecter en gardant le silence afin d'inciter son interlocuteur à verbaliser sa pensée. Il faut veiller ici bien sûr à distinguer les

silences de clôture (la personne a fini d'exposer son propos), où il faut reprendre l'entretien en main, des silences de réflexion qu'il faut au contraire respecter.

Les techniques de relance permettent d'intervenir de manière semi-directive en relançant la personne de manière verbale. Elles consistent à :

- Récapituler (et non plus répéter) le propos de l'interviewé tout en laissant la phrase incomplète afin de l'inciter à la poursuivre
- Chercher à connaître les raisons ou motivations qui amènent l'interviewé à soutenir une opinion (et non se contenter de son énoncé) ; plutôt que de demander de façon directe *pourquoi* la personne pense telle ou telle chose, qui peut être perçu comme une demande de justification de l'opinion émise, l'intervieweur peut remplacer le pourquoi par « parce que... », qui incite encore une fois l'interviewé à compléter la phrase
- Elargir la recherche en incitant l'interviewé à chercher s'il n'y a pas d'autre chose à dire sur le sujet abordé, ce qui permet parfois de découvrir des aspects de la problématique qui n'auraient pas été prévus, comme cela a été le cas ici. Nous reviendrons sur cet aspect lorsque nous présenterons les résultats de cet audit.

Enfin, les techniques de recentrage permettent de ne pas se laisser déborder par les digressions de l'interviewé et de recadrer l'entretien. Le recentrage « *s'effectue par rapport aux thèmes listés dans le guide d'entretien et consiste à ramener l'interviewé vers le sujet de la recherche* » [15, Couratier, Miquel]. Il consiste à :

- Couper courts aux digressions de l'interviewé afin de le recentrer sur le thème initial mais de manière libre et non directive, avec des formulations du type « si on en revient à... »
- Impliquer directement l'interviewé : cette technique est nécessaire lorsque l'interlocuteur adopte un discours général et ne parle pas de son propre vécu. On pourra alors le rappeler à l'ordre par des formules du type « et pour vous personnellement, vous pensez que... »
- Clore un thème lorsque l'intervieweur estime que le tour de la question a été fait par des relances « fermées » du type « voyez-vous quelques chose à ajouter ? ». Des signes non verbaux permettent également de faire comprendre à l'interviewé qu'il est temps de passer à un autre thème (ex : reprendre en main le guide d'entretien et le parcourir)

- Enfin, pour aborder un nouveau thème, il pourra être utile à l'intervieweur de retenir les propos de son interlocuteur afin de pouvoir le relancer de façon semi-directive ; par exemple : « vous m'avez dit tout à l'heure que...parlons justement de cet aspect-là... » ; si l'interviewé n'a pas parlé spontanément d'un thème que l'on souhaite aborder, on peut utiliser une formule du type : « on a parlé de ...j'aimerais maintenant qu'on parle de... ».

Si les résultats de l'audit sont en grande majorité issus des entretiens individuels réalisés, d'autres méthodes m'ont permis de compléter l'analyse, de nourrir la réflexion ou d'approfondir certains aspects concernant les pratiques d'information des consultants et l'évaluation des prestations de l'espace info-doc. Ces méthodes sont détaillées ci-après.

2.2.2 Les échanges avec l'équipe

Durant toute la durée du stage, j'ai pu échanger avec les membres de l'équipe, de façon plus ou moins formelle. Ces échanges ont permis d'améliorer ma compréhension du fonctionnement du service et d'obtenir également des explications concernant l'offre de produits et de services.

2.2.2.1 Description de l'existant : prestations proposées par l'espace info-doc

Nous décrivons ici rapidement les produits et services proposés par le service de documentation, afin de faciliter la compréhension des enseignements de l'audit et des solutions envisagées décrits plus loin.

2.2.2.1.1 Les produits

L'espace info-doc propose différents types de produits :

- Un panorama de presse quotidien, envoyé à tous les pôles de l'agence aux alentours de 12h ; il contient une quinzaine d'articles issus de la presse généraliste et

politique, quotidienne, hebdomadaire et mensuelle ; ces articles sont récupérés via la base de données Europresse. Une fois réalisé, le panorama est également déposé sur l'intranet documentaire. Les articles concernent l'actualité politique, économique ou financière des clients de l'agence ; peuvent également figurer des articles d'ordre plus sociologique. Un panorama de presse RH, dédié au pôle Talents, est également envoyé aux consultants de ce pôle une fois par semaine et concerne l'actualité du recrutement, du marché de l'emploi, etc. (quinzaine d'articles)

- Une revue de la consommation est envoyée une fois par mois à quelques partners et aux consultants qui la demandent ; elle concerne l'actualité de la grande consommation, ses tendances, les chiffres clés, etc.
- Un dossier thématique est envoyé à tous les pôles de l'agence mais il est réalisé de façon irrégulière par manque de temps ; les derniers dossiers réalisés concernaient le scandale du médiateur, le e-commerce ou encore la relation vendeur-acheteur.
- Des conférences thématiques avec l'intervention de personnalités expertes dans un domaine ; par exemple, les thèmes abordés ont pu concerner le déclassement, les évolutions démographiques ou encore la crise financière à travers la projection du film « Inside Job » ; ces conférences sont organisées dans l'auditorium de l'agence et sont ouvertes à tous. Entre trois et quatre conférences de ce type sont organisées dans l'année.
- Les agendas prévisionnels de l'AFP et de Radio France. L'agenda Radio France est envoyé deux fois par an à l'ensemble de l'agence et concerne les prévisions d'actualité politique, économique, sociale, médiatique, etc. sur six mois. Les agendas AFP sont envoyés par mail au pôle Influence à 7h du matin par l'un des documentalistes de l'équipe. Ils sont au nombre de trois : « En bref, les titres économiques de la presse », « agenda des sociétés » et « agenda des conférences de presse et événements économiques ».
- La newsletter du magazine « Stratégies », envoyée tous les matins par l'un des documentalistes
- Enfin, l'intranet documentaire, sur lequel se retrouvent dès parution les deux panoramas de presse, les dossiers thématiques et les agendas Radio France. Les revues de la consommation sont mises en ligne de façon plus irrégulière. Enfin, quelques notes et synthèses réalisées par la responsable du service y figurent également. On trouve enfin un mode d'emploi des outils de l'espace info-doc. Par

manque de temps malheureusement, cet intranet est davantage devenu un espace de stockage ; ainsi, certaines rubriques comme le blog de l'espace info-doc par exemple ne sont plus alimentées.

2.2.2.1.2 Les services

Les services proposés par l'espace info-doc sont les suivants :

- Recherche d'informations, avec des délais de réponse variables en fonction des demandes (de la demande urgente à celle anticipée à 3 mois par exemple)
- Piges pub et presse, effectuées à partir des bases de données Factiva, Europresse, Pressed, Adscope et Ebiquity ; les demandes peuvent concerner les retombées médiatiques d'un évènement ou les campagnes publicitaires d'un secteur industriel par exemple ; le produit des recherches peut être fourni de façon brute (une série d'articles presse par exemple) ou analysé (ex : analyse d'image, analyse de territoire de communication...)
- Benchmarks sur des produits, services, initiatives par exemple
- Veille : la veille est mise en place par l'un des deux documentalistes, sur demande, via un système d'alerte par mots clefs à partir des bases de données Europresse ou Factiva ; les articles reçus sont envoyés chaque matin vers 10h au demandeur par mail ; en fonction de la demande, ils peuvent également faire l'objet d'une analyse par le documentaliste
- Les bases de données :
 - o Les BDD presse, Europresse (sources françaises) et Factiva (sources internationales), sont consultables sur place ; elles sont également consultables à distance, dans une version simplifiée. Il y a dans l'agence 50 comptes I-Works, la version simplifiée de Factiva.
 - o l'espace info-doc dispose aussi, sur les postes de consultation, d'un accès aux dépêches d'agence de presse (AFP, Reuters, Bloomberg); il est également possible d'avoir un accès personnel mais compte tenu de son prix d'accès, il n'existe que 10 comptes personnels

- enfin, les bases de données pub (Adscope et Ebiquity) ne sont consultables que sur place
- à noter : la BDD Pressed n'est accessible qu'à l'équipe du service documentation en raison du coût élevé de consultation des articles
- Bibliothèque contenant plus de 250 ouvrages dont manuels pratiques, guides et annuaires ainsi que des ouvrages de référence dans les domaines de la publicité, communication, marketing et sociologie
- Enfin, libre consultation sur place des archives de la presse hebdo et mensuelle.

2.2.2.2 Collaboration de l'espace info-doc avec les autres fournisseurs d'information de l'agence

J'ai appris également lors d'échanges avec la responsable du service que les pôles Etudes, Planning stratégique et Info-doc ont l'intention de développer leur collaboration. Cette volonté de rapprochement et de mise en commun des ressources a pour but de clarifier les rôles de chaque pôle auprès des utilisateurs et d'accentuer leur visibilité au sein de l'agence. Concrètement, ce nouveau modèle d'organisation devait se traduire par la mise en place de réunions mensuelles entre les trois pôles, afin de mettre en commun les demandes soumises à chacun d'entre eux. Malheureusement, par manque de temps, et parce que ces pôles sont souvent soumis à des impératifs d'urgence, cette organisation n'a pas duré. Néanmoins, les Etudes et l'Info-doc sont en contact régulier concernant les demandes qu'ils reçoivent (afin d'identifier les sujets communs) et les ressources à disposition. Ce travail de coordination est facilité par une proximité géographique dont ne bénéficie pas en revanche le planning stratégique qui est physiquement éloigné de ces deux pôles. Les échanges sont donc plus limités avec celui-ci.

Au-delà de cette pratique collaborative, la volonté des responsables de ces trois pôles a abouti à la création d'un nouveau métier : l'insight manager. Intégré au pôle Etudes, ce poste permet, à chaque fois que l'agence répond à un appel d'offre, de coordonner les actions entre le planning stratégique, l'info-doc et les Etudes. L'insight manager permet ainsi de « faciliter le croisement des ressources »²¹.

²¹ Source : document interne

2.2.3 L'observation

Immergée durant trois mois au sein du pôle info-doc, j'ai également pu observer un certain nombre d'éléments détaillés ci-après.

2.2.3.1 Fonctionnement de l'espace info-doc

Ma position de stagiaire au sein de l'espace info-doc m'a permis d'effectuer un certain nombre d'observations concernant :

- Les demandes effectuées auprès de l'équipe du service de documentation : type d'information demandé, modalités des demandes effectuées, niveau de formalisation des demandes, délais de réponse imposés, etc.
- L'organisation du service : répartition des activités documentaires entre les différents membres de l'équipe, méthodes employées pour répondre aux demandes, temps nécessaire à l'élaboration de certains produits ou services, etc.

Ainsi, en termes d'activité, la recherche d'information est pratiquée par tous les membres de l'équipe et chacun d'entre eux réalise un produit documentaire (certains produits sont parfois réalisés à plusieurs). Les autres activités sont réparties en fonction des compétences et affinités de chacun : la responsable du service réalise des études / analyses, notes et synthèses, à la demande. Les documentalistes se partagent les activités de veille et de pige (publicité et presse). Un des deux documentalistes s'occupe de gérer certains abonnements aux journaux de l'agence. La chargée d'études réalise des benchmarks et le stagiaire est chargé de la réalisation du panorama de presse quotidien.

Les demandes (recherches d'information, veille, piges, etc) peuvent être faites de deux manières :

- « à distance » : par téléphone ou par mail, c'est le mode de demande le plus pratiqué
- en présentiel : le demandeur se déplace à l'espace info-doc et effectue sa demande de façon orale.

Ces demandes sont le plus souvent effectuées auprès de la responsable de l'espace info-doc, qui les redistribue auprès de son équipe le cas échéant. Elles peuvent également être directement effectuées auprès d'un des membres de l'équipe.

Ces éléments issus de l'observation du fonctionnement du service documentation m'ont également permis :

- d'étayer la description des produits et services existants décrits plus haut
- d'approfondir le diagnostic concernant les problèmes rencontrés par les interviewés
- et d'aller plus loin dans ma réflexion concernant les solutions à apporter.

2.2.3.2 Produits d'information internes à l'agence

J'ai pu accéder à des informations générales sur l'agence de communication, via la consultation des outils de communication internes tels que les intranets de l'agence et les mails envoyés via les listes de diffusion. Autant d'informations qui m'ont permis de compléter les éléments issus des entretiens.

2.2.3.2.1 Intranets

J'ai constaté que l'agence disposait de quatre intranets :

- un intranet pour le Groupe auquel appartient l'agence de communication
- un intranet pour l'entité chapeautant l'agence de communication
- un intranet pour l'agence de communication
- un intranet pour l'espace info-doc

Chaque intranet fonctionne de façon autonome. Aucun des intranets ne renvoie à celui des autres entités.

L'analyse rapide de ces intranets – intranet documentaire mis à part - démontre en réalité qu'ils fournissent (entre autres) trois types d'information semblables :

- actualités du Groupe et de l'agence

- modèles de documents (ex : modèle de brief type)
- renseignements pratiques (ex : sites de voyage)

Par ailleurs, chaque intranet contient des informations utiles à tous (ex : les études de cas disponibles seulement sur l'intranet de l'entité chapeautant l'agence de communication) mais il s'avère que le personnel de l'agence ne sait pas toujours que ces ressources existent ni sur quel intranet les trouver ! En outre, l'adresse URL de ces intranets n'est pas toujours connue de tous. Ceci ajouté à une mise à jour irrégulière des informations et à des difficultés d'accès (problèmes de codes) pour certains, a engendré une sous exploitation et une faible fréquentation de ces outils.

2.2.3.2.2 *Newsletters*

Le personnel de l'agence de communication reçoit par mail plusieurs newsletters :

- une newsletter quotidienne envoyée par l'entité qui chapeaute l'agence de communication : actualités des différentes agences de cette entité, publications, actualité des médias et des marques, etc.
- une newsletter hebdomadaire envoyée par le pôle Développement de l'agence de communication qui concerne l'actualité du marché de la publicité
- une newsletter hebdomadaire envoyée par le pôle Influence à tous les membres de ce pôle ainsi qu'à tous les stagiaires de l'agence : elle concerne l'actualité politique française et européenne
- une newsletter ponctuelle envoyée par l'entité qui chapeaute l'agence de communication, dès qu'un évènement le justifie (par exemple, un appel d'offres remporté, ou une nouvelle publication)
- une newsletter à fréquence variable, envoyée par le Groupe, qui donne des informations diverses : actualité du Groupe, offres de postes, sondages, etc.

Ainsi, j'ai pu constater un certain manque d'homogénéité des outils de communication interne. Au-delà de l'abondance des lettres d'information et de la multiplication des intranets, ces produits contiennent des informations parfois redondantes.

Nous verrons dans les chapitres suivants comment ces outils pourraient être optimisés et rationalisés.

2.3 Les enseignements de l'audit

Nous allons détailler dans cette partie les pratiques d'information communes aux 37 personnes interviewées ainsi que leurs besoins en termes d'information. Nous décrirons ensuite les différentes valeurs de l'information rencontrées au cours de ces entretiens, ainsi que la valeur accordée aux prestations documentaires.

2.3.1 Les pratiques d'information des interviewés

2.3.1.1 Consommation en médias

La plupart des interviewés interrogés s'informe via une multitude de sources et supports d'information, soit, par ordre de fréquence de consommation :

- Médias traditionnels : presse quotidienne nationale et régionale, hebdomadaires, mensuels ; parmi les médias traditionnels figurent aussi la radio et la télévision mais ils sont moins consommés que la presse
- Médias online, parmi lesquels figurent les blogs et les réseaux sociaux
- L'information en provenance de l'extérieur de l'agence : revues de presse du client, revues de presse de sous-traitants type Kantar Média ou l'Argus de la presse, études ad'hoc provenant d'instituts d'études
- Les newsletters généralistes (type rue89) et spécialisées (ex : newsletters Stratégies, CBNews...)
- Les produits d'information internes, parmi lesquels figurent les produits dédiés à chaque pôle (ex : le Bulletin Quotidien) et les produits communs au Groupe ou à l'agence (newsletters décrites dans le chapitre précédent).

Les interviewés sont en contact avec ces différentes sources d'information dès le matin, avant ou à leur arrivée au bureau. La pause déjeuner est un moment d'information privilégié, pendant lequel les interviewés ont davantage le temps de s'informer ; c'est à ce moment-là que certains d'entre eux lisent le panorama de presse envoyé par l'espace info-doc par exemple. Très occupés la journée, ils s'informent ensuite à nouveau le soir dans les

transports ou bien à la maison, en soirée. Le temps d'information hors du bureau (le week-end notamment) représente une part importante du temps consacré à la lecture ou la collecte d'information. Au total, les interviewés consacrent entre 30 minutes pour les profils les moins consommateurs et 3h par jour pour les plus gros consommateurs. Cette consommation en médias se caractérise aussi par le « multitasking » : en même temps qu'ils lisent ou écoutent une information, ils font une autre activité (par exemple ils lisent le journal tout en mangeant un sandwich).

En termes de support, la majorité des interviewés lit sur ordinateur ; certains d'entre eux sont encore attachés au papier et impriment les informations qu'ils veulent prendre le temps de lire. En revanche, les smartphones n'ont pas été identifiés comme étant un support de lecture approprié. L'agence ayant équipé son personnel en blackberry, celui-ci s'avère utile pour prendre rapidement connaissance d'une information mais il ne permet pas une lecture attentive et prolongée. L'iPhone a été déclaré comme étant plus pratique pour ce type de lecture par les interviewés possédant personnellement ce type de téléphone.

2.3.1.2 La sélection de l'information

Comme nous venons de le décrire, les interviewés bénéficient d'un grand nombre de sources d'information. Or, la plupart des informations arrive dans leur boîte mail : informations reçues du client, abonnements newsletters, produits d'information internes (dont ceux de l'espace info-doc), échanges entre collègues, auxquels s'ajoutent les alertes Google ou autre que les consultants de certains pôles reçoivent.

Face à cette profusion d'information, outre la perte d'attention liée au dérangement que la réception des mails peut procurer, les interviewés sont obligés d'effectuer une sélection drastique de l'information. Cette sélection se fait par ordre de priorité et selon l'intérêt professionnel, avec une attention renforcée en fonction de l'expéditeur et de l'objet du mail comme le souligne ce partner du pôle Influence : *« on supprime des mails sans les ouvrir, c'est ça la pression, mais la bonne info, c'est quand elle est bien identifiée dans l'objet du mail...si l'info est bien packagée et qu'on voit le sujet, on garde et on lit tout de suite »*. En outre, cette abondance d'information dévalorise l'information, comme le montrent deux attitudes extrêmes qui ont été identifiées au cours des entretiens :

- Pas de sélection de l'information, par peur de laisser passer une information primordiale, à l'image de ce directeur associé du pôle Influence : *« j'ai essayé de me*

lever à 5h et de tout lire jusque 7h mais j'ai arrêté j'étais crevée ». A ce niveau, toutes les informations sont traitées de façon identique, la valeur de l'information est « la même » pour toutes.

- Le « passage direct à la corbeille » : l'impression que l'information est « périmée », dès lors qu'elle est recouverte par une autre information (un autre mail), comme le souligne cette personne du planning stratégique : *« Je reçois entre 10 et 15 newsletters par jour...si je lis pas tout de suite, je lis plus vraiment après...si je lis le lendemain, j'aurai déjà eu l'info »*. Ici, n'a de valeur que l'information de première fraîcheur, plus l'information est « ancienne », moins elle a de valeur.

Ces deux attitudes sont minoritaires mais elles sont révélatrices quant au caractère inapproprié du mail comme canal de diffusion de l'information. C'est un canal sur-emprunté, qui génère beaucoup de bruit et ne permet pas de retrouver facilement l'information utile en cas de besoin. Cette caractéristique est à prendre en compte pour l'espace info-doc et la diffusion de ses produits notamment. Nous reviendrons sur cet aspect lorsque nous aborderons les solutions envisagées pour le service documentation.

2.3.1.3 La recherche d'information

Les personnes interviewées sont globalement assez autonomes en termes de recherche d'information. Ces recherches permettent d'éclaircir un sujet, de le circonscrire et d'identifier le type d'information le plus pertinent à retenir. Elles sont souvent effectuées en amont d'une demande à l'espace info-doc. Les interviewés effectuent leurs recherches majoritairement via Google, en mode recherche simple, avec un ou plusieurs mots-clefs. L'utilisation des bases de données en revanche varie en fonction des profils.

Parmi les utilisateurs, ce sont en général les stagiaires qui effectuent leurs recherches sur les postes de consultation de l'espace info-doc. Cela leur permet d'avoir accès à toutes les BDD et ils peuvent bénéficier des conseils de l'équipe le cas échéant. Les autres utilisateurs consultent les BDD à distance (à leur bureau).

La BDD la plus utilisée est Factiva, via le service I-Works ; celui-ci est davantage utilisé par les pôles Influence, Marque, Talents, Public et International. Cependant, il nous a semblé que c'est le système d'alerte de cette BDD, plutôt que la recherche d'informations, qui était surtout très utilisé, permettant aux utilisateurs d'effectuer une veille sur certains sujets. Quant aux autres pôles, ils utilisent assez peu cet outil. La BDD Europresse est très utilisée par les stagiaires mais très peu par les autres profils. Les informations recueillies au cours

des entretiens n'ont pas permis d'en identifier les raisons mais nous pouvons supposer que c'est l'aspect international des sources de Factiva qui en fait une base de recherche plus attractive pour ses utilisateurs.

Quant aux BDD pub (Ascope et Ebiquity), elles n'ont été citées par aucun interviewé. On peut donc imaginer qu'elles ne font pas partie de leurs outils de recherche. Si cela peut se comprendre concernant les pôles de culture métier plus « commerciale », cela peut paraître étonnant concernant les pôles en lien plus direct avec l'univers de la publicité (pôles Production, Digital, planning stratégique, création)...Peut-être sont-ils freinés par la nécessité de se déplacer à l'espace info-doc ?

De façon générale, deux types de freins à l'utilisation des BDD ont été identifiés, permettant d'expliquer la sous exploitation de ces outils :

- Un frein d'ordre technique : les BDD paraissent à priori complexes d'utilisation pour certains interviewés
- Des modalités d'accès méconnues : certains interviewés imaginent que leur accès est limité (comme c'est le cas pour la base AFP) et qu'un code est nécessaire pour y accéder ; d'autres encore ignorent qu'elles sont accessibles à distance...

2.3.1.4 Les pratiques complémentaires ou concurrentes à l'info-doc

Lors de cet audit, j'ai été surprise de constater que certaines activités proposées par l'espace info-doc étaient pratiquées par d'autres pôles.

Par exemple, le Channel planning et l'E-influence sont sollicités par d'autres pôles pour effectuer des analyses d'image. Même si ces pôles sont sollicités pour leur expertise des sources online, ce type d'analyse fait partie intégrante des activités du service documentation. De même, certains benchmarks sont délégués aux stagiaires voire parfois réalisés par les consultants eux-mêmes, au lieu de s'adresser à l'espace info-doc.

Enfin, le service de veille proposé par les documentalistes est complété par des alertes dont nous avons déjà parlé plus haut (alertes Google, AFP ou I-Works) voire concurrencé par les revues de presse envoyées par les clients et qui sont envoyées tôt le matin. Une des raisons expliquant ces pratiques est notamment la difficulté de l'espace info-doc à répondre à toutes les demandes, dans des délais parfois très courts. Un problème évoqué par les interviewés, comme ce directeur associé du pôle international par exemple : « *pour les benchmarks, je*

vais faire moi-même, ça prendra moins de temps que de les briefer, avec l'info-doc je suis pas sûre de l'avoir le soir même, donc c'est système D ».

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur l'efficacité de ce système et notamment en termes de coût : la réalisation d'un benchmark ou d'une analyse d'image par un consultant coûte plus cher à l'entreprise que s'il est effectué par un documentaliste. D'autre part, si la réalisation de ce type de produits par des non documentalistes engendre un gain de temps, cela peut être au détriment de la qualité, comme le souligne ce directeur associé du pôle Marque : *« je fais moi-même le benchmark, et l'analyse mais avec des recherches rapides, ou je délègue à des gens juniors, donc à priori, je perds en qualité d'analyse et en sources d'infos mais je gagne en réactivité ».* Enfin, la prise en charge individuelle du système de veille par exemple peut au contraire faire perdre du temps au consultant. Il a été constaté en effet au cours des entretiens que la plupart des alertes paramétrées par les interviewés étaient mal définies. La boîte mail des consultants est donc submergée d'alertes qui ne correspondent pas à leurs besoins. *« J'ai 6 alertes Google sur des mots clés : le nom du client, le nom du patron, le nom des concurrents mais j'ai fait une erreur qui demande + de traitement, j'ai une alerte sur « disneyland paris » donc je suis inondée, et j'ai pas l'info que je recherche »*, comme le souligne ce directeur associé du pôle Influence.

2.3.1.5 Les échanges d'information

Bien que certains interviewés aient déclaré que la culture du partage n'était pas une valeur clé au sein de l'agence de communication, j'ai pu constater qu'un système d'échange d'informations existait néanmoins. Ces échanges interviennent le plus souvent dans le cadre d'une coopération professionnelle mais certaines initiatives sont davantage mises en place dans un esprit de partage d'information. Par exemple, le pôle Digital fait profiter aux autres pôles de leur connaissance du monde numérique et de leurs tendances, via l'envoi par mail d'une newsletter quotidienne ou hebdomadaire ou l'organisation de réunions communes. Le planning stratégique envoie également une newsletter quotidienne concernant les publicités incontournables du moment.

Cependant, ces initiatives comportent plusieurs défauts : elles dépendent souvent de la volonté d'une personne et lorsque cette personne quitte la société, l'initiative n'est pas reprise. De plus, ces initiatives ne bénéficient pas à tout le monde. Seuls en profitent ceux qui ont un intérêt direct à avoir accès à ces informations, ou ceux qui sont en contact

régulier avec les initiateurs. Ainsi, il m'a semblé que de nombreuses informations n'étaient pas capitalisés et échappaient au plus grand nombre.

Par ailleurs, il n'existe pas de serveur informatique commun à l'agence : chaque pôle possède son propre serveur où sont éventuellement partagées les informations utiles. Mais il n'existe pas d'endroit dédié au stockage et à l'archivage de ces informations qui soit accessible à tous.

2.3.2 Les besoins d'information identifiés

Nous détaillerons dans ce chapitre les besoins d'information et attentes communs à tous les pôles interrogés.

2.3.2.1 Les besoins exprimés

2.3.2.1.1 Type d'informations recherchées

Les interviewés ont exprimé trois types de besoin d'information.

Tout d'abord, ils ont besoin d'information sur le secteur d'activité du client : sa structure, ses enjeux, les acteurs en présence, forces et faiblesses du secteur, etc. mais aussi les modes de communication spécifiques au secteur. Ce besoin s'explique par la structure même de l'agence de communication, où les consultants sont rattachés à un pôle spécialisé dans un type de communication (publique, financière, internationale, etc.) et non dans un secteur d'activité comme c'est le cas dans beaucoup d'agences. C'est pourquoi ils expriment un certain déficit de connaissances à ce niveau, comme le souligne ce partner du pôle Marque : *« nous ne sommes pas une agence où les gens sont spécialisés par grand secteur, ya pas de pole technologie, industrie, grande conso, où les gens deviennent pro dans leur secteur, ici les gens changent de client [...], on n'a pas de vrai spécialiste donc on a besoin d'être aidé pour avoir une culture secteur, des grands enjeux ».*

Ensuite, les interviewés ont exprimé un besoin d'information concernant leur propre secteur d'activité, soit la communication, la publicité et le marketing : tendances, évolutions, innovations, etc.

En effet, les personnes interviewées prennent le temps de s'informer sur l'actualité de leur client via la presse, les sites d'information ou la revue de presse de leur client, mais disposent de peu de temps pour collecter d'autre type d'information. En outre, ce type d'information est accessible via les magazines Stratégies et CBNews mais d'une part il s'est avéré au cours de ces entretiens que le nombre de Stratégies disponibles à l'agence était insuffisant et que d'autre part toutes les personnes interviewées n'étaient pas au courant de la réédition de CBNews. Ces manques sont compensés notamment par l'abonnement aux newsletters de ces magazines, avec l'inconvénient de la réception par mail déjà abordé plus haut, ou par la consultation de sources online plus informelles (type blogs, réseaux sociaux) mais qui peut s'avérer chronophage. Par ailleurs, les interviewés ont exprimé le besoin de connaître l'actualité de leur agence et de ses concurrents. Ceci peut paraître surprenant mais la sous exploitation des produits internes de communication observée plus haut peut expliquer ce besoin. Concernant l'information concurrentielle, nous étudierons ce point plus loin.

Il a été constaté, lors de cet audit, que pour recueillir ces deux types d'information, les interviewés constituent eux-mêmes des dossiers. Ils collectent, de façon plus ou moins organisée, des documents (sous format papier ou électronique) qui constituent in fine un dossier thématique. Les thématiques identifiées concernent l'information « métier » - les bonnes pratiques et tendances en communication -, et l'information sectorielle : enjeux, structure, tendances de communication, etc. d'un secteur d'activité. Cette documentation « sauvage », constatée à tout niveau de responsabilité, démontre l'importance de ce type d'information.

Le troisième besoin exprimé par les personnes interviewées concerne l'information d'ordre sociologique : les grandes évolutions de la société, le comportement des consommateurs et notamment des jeunes générations, les aspirations et modes de vie des français, etc. Les pratiques d'information des interviewés sont en effet peu développées sur ce sujet. Quelques consultants vont sur les sites d'instituts d'études ou lisent les études envoyées par le client lui-même. Mais j'ai constaté à travers ces entretiens que le pôle Etudes, qui est directement concerné par ces problématiques, était sous-exploité par une majorité de consultants qui n'identifie pas ce pôle comme une source d'information, excepté pour les départements Talents et Marque, comme le confirme ce consultant du pôle Talents : « *Le bureau Etudes a beaucoup de données donc on est bien fournis sur l'aspect comportements sociétaux, ça nous sert beaucoup ils ont un réservoir d'études qu'ils nous donnent* ». En effet, les missions du pôle Etudes ne semblent pas claires pour tous les interviewés. Il

semble qu'il y aurait un travail de communication pour ce pôle qui devrait mieux faire connaître ses ressources disponibles ainsi que son rôle au sein de l'agence.

Quoi qu'il en soit, ces trois types d'information traduisent avant tout le besoin d'accéder à une information qui soit analysée, filtrée, synthétisée. Pris par le temps et les impératifs d'urgence, les consultants ont besoin de prendre du recul avec de l'information de fond, qu'ils ont qualifiée d'information « froide », par opposition à l'information « chaude », qu'ils obtiennent, lisent et intègrent rapidement, facilement.

2.3.2.1.2 Besoin de partage d'information

Au cours des entretiens, une demande a été spontanément évoquée, et ce plus particulièrement par les partners et responsables de pôles, concernant la mutualisation des ressources internes. Les techniques de relance m'ont permis d'identifier cette problématique, qui ne faisait pas initialement partie de mon champ de recherche. Chaque pôle, voire chaque personne, possède individuellement, en local, dans sa boîte mail ou sur le serveur partagé du pôle, des documents qui pourraient être utiles à tous. Il n'existe pas d'emplacement commun et dédié permettant de partager ces informations. Or, l'absence d'un outil facilitant l'accès aux documents utiles engendre une perte de temps pour les interviewés. Il s'agit par exemple d'études internes qui sont réalisées par un pôle en particulier dont pourrait avoir besoin un autre pôle, comme l'explique ce consultant du pôle Talents : *« Ya pas mal de choses qui se font et qui sont perdues, dans chacun des pôles, par exemple les études, on avait fait une étude avec le CSA pour l'Essec, on a évalué la notion de réussite, au niveau international (10 pays), ça aurait été bien de faire circuler ça ».*

Il s'agit également de mutualiser les produits et ressources dont dispose l'espace info-doc. Les interviewés sont conscients que le service documentation possède une mine d'informations utiles, mais ils ne savent pas où les trouver et ont l'impression de passer à côté de cette richesse. Cependant, il s'avère que ces informations sont bien à leur disposition, sur l'intranet documentaire. De même que les intranets du Groupe, cet intranet n'est pas utilisé non plus.

Enfin, les interviewés ont également demandé à avoir accès à d'autres types de documents et à centraliser des informations aujourd'hui dispersées sur les différents intranets et lettres d'information, soit :

- Les grands cas de communication : pour le pôle Développement, ce type

d'information permet au consultant de démontrer au client qu'il est expert dans son domaine, ce qui renforce in fine l'image de marque de l'agence ; les cas de communication des « non clients » sont également importants car ils représentent un outil d'analyse de marché et de prospection pour le pôle Développement : *« c'est pour sentir les grands mouvements du marché, si il y a de l'agressivité, si tel marché est en crise [...] pour voir qui a besoin de conseil, c'est un poulx qu'on voudrait pouvoir sentir, sinon on perd l'analyse des cas qui sont pas nos clients, et on passe à côté de la dimension tendance ».*

- Le pôle Développement a également émis le souhait que soient présentes des informations sectorielles qui permettraient au consultant de connaître les données clés d'un secteur, afin d'être mieux armé pour fournir au client un conseil adapté et pertinent et de lui démontrer qu'il maîtrise son environnement; pour les nouveaux secteurs, cela permettrait au consultant d'avoir davantage de crédibilité et de légitimité face à de nouveaux clients
- Les autres types d'informations à mutualiser sont :
 - o les meilleures recommandations stratégiques réalisées par les consultants
 - o la possibilité d'identifier les experts internes
 - o les informations du Groupe et de l'agence
 - o les modèles type de recommandations, de note, etc.
 - o et de façon plus marginale, la documentation RH, les infos du CE, ...

L'espace info-doc a été clairement identifié comme pouvant être à l'initiative de la mise en place d'un outil de mutualisation : pour mettre à disposition ses propres produits, pour récupérer les documents à mutualiser auprès des différents pôles et les déposer sur la plateforme de partage.

2.3.2.1.3 Une demande spécifique du pôle Développement : optimiser la veille concurrentielle

Lors de notre entretien, la directrice du pôle Développement a évoqué les problèmes qu'elle rencontre concernant la veille concurrentielle. Ces problèmes sont de deux ordres : d'une

part, le système de veille mis en place avec le pôle info-doc (via les alertes Factiva ou Europresse), est limité à la presse papier et ne permet pas de surveiller les sources online. D'autre part, et pour pallier ce déficit, le pôle Développement a mis en place plusieurs alertes Google qu'il reçoit par mail et qui nécessitent un travail de sélection puis d'analyse qui s'avère particulièrement chronophage : *« je reçois par mail les alertes Google sur nos grands concurrents français et étrangers ; j'ai 2 stagiaires qui compilent et envoient un compte rendu quotidien sans analyse et quasi sans sélection à Audrey une consultante du Développement qui a l'œil sur ça et sélectionne et analyse »*. De plus, le pôle reçoit également par mail le flux RSS d'agences de communication concurrentes.

La directrice a ainsi émis le souhait de bénéficier d'un système de veille lui permettant de surveiller les sources online d'une part et de gagner du temps en termes de traitement de l'information d'autre part (tri et sélection des alertes, flux...). Ce système permettrait d'obtenir facilement et rapidement des informations stratégiques sur le marché et sur les concurrents de l'agence. Nous verrons dans notre troisième partie comment l'espace info-doc pourrait accompagner le pôle Développement sur ce projet.

2.3.2.2 Les attentes communes aux interviewés

Les interviewés ont exprimé lors de cet audit leurs attentes, vis-à-vis de l'espace info-doc, notamment concernant les produits et services proposés. En termes de produits, les attentes ne concernent pas tant le fond que la forme : les personnes interviewées attendent des formats courts, synthétisés, leur permettant de prendre rapidement connaissance et de comprendre rapidement l'information qui leur est délivrée, comme le souligne ce partner du pôle Influence : *« on n'a pas besoin d'info en masse, car les gens lisent pas, ça encombre, c'est une alerte intelligente qu'il faut, pas besoin d'avoir le détail »*.

Les attentes concernent également une certaine personnalisation de l'information. Dans l'idéal, les consultants aimeraient avoir à disposition des produits sur-mesure, qui concernent directement leurs clients et leurs problématiques : pour le panorama de presse, mais aussi les dossiers thématiques, la revue de la consommation ou encore les agendas prévisionnels. C'est une tendance présente dans le secteur de l'industrie et des biens de consommation de façon générale. Dans le secteur de la documentation, et plus particulièrement dans un service documentation d'entreprise, il apparaît difficile de personnaliser tous les produits d'information, à moins de disposer d'un grand nombre de documentalistes !

Concernant les services, les interviewés attendent une certaine pro-activité de la part de l'espace info-doc, voire une demande d'interactivité, comme l'expriment ces deux personnes : « *théoriquement on devrait avoir une veille sur la campagne électorale, des idées qui fusent de maintenant aux élections, mais je pense que [l'info-doc] a prévu* » (partner du pôle Influence) ; « *ça serait bien de pouvoir échanger, et pouvoir interagir avec [l'info-doc] par exemple un question réponse sur des sujets, poser une question et répondre de façon personnalisée* » (directeur associé Marque). Globalement, les interviewés demandent que le service documentation communique davantage sur ses missions et valorise ses produits, ses ressources, afin d'améliorer sa visibilité au sein de l'agence.

2.3.3 Quelle valeur l'information a-t-elle pour les interviewés ?

Dans ce chapitre, nous verrons, dans un premier temps, la valeur accordée par les interviewés à l'information en général, quelle valeur l'information a-t-elle dans leur travail. Puis nous aborderons dans un second temps quelle valeur ils accordent aux prestations de l'espace info-doc.

2.3.3.1 Les différentes valeurs rencontrées

2.3.3.1.1 L'information a une valeur stratégique

Pour les consultants interrogés, l'information a d'abord une valeur stratégique. Dans le sens où, comme nous l'avons vu dans notre première partie, l'information sert à prendre des décisions. Dans le cadre d'une agence de communication, les décisions concernent le conseil à donner aux clients, les orientations recommandées en termes de communication.

L'information a une valeur particulièrement stratégique à trois moments clés. Lorsque l'agence se trouve en compétition avec d'autres agences pour remporter un nouveau budget, le consultant a besoin d'information concernant le client, son secteur d'activité, ses problématiques. Ces informations permettent au consultant de maîtriser « son sujet », afin de pouvoir argumenter auprès du client et se différencier des agences concurrentes. Lorsque le client est « acquis », le consultant a besoin d'informations sur l'actualité de ce client et de son secteur, notamment sur les risques potentiels liés à son activité. Ce cas a particulièrement été identifié au sein des pôles Influence et Public. Par exemple, obtenir des informations détaillées et exhaustives sur le cas d'un décès provoqué par l'ingestion d'un

sandwich d'une grande marque de fast-food va être particulièrement important pour le consultant. Ces informations lui permettront de rassurer le client et de le conseiller sur la stratégie de communication à adopter. Ou encore, s'il a connaissance de ce type d'informations assez « tôt », cela lui permettra d'anticiper les risques de « crises », de pouvoir alerter le client et de définir avec lui la meilleure attitude à adopter en termes de communication.

Le troisième cas de figure est le moment où le consultant a délivré son conseil au client : il aura alors besoin d'informations lui permettant d'évaluer la stratégie de communication adoptée. Ce sera un type d'information de l'ordre du « feedback ». Par exemple, le consultant cherchera à obtenir un maximum d'informations concernant les retombées presse d'une campagne de communication.

Le consultant a aussi besoin d'information tout au long de la relation client : informations sur les innovations, les grandes tendances du marché de la communication mais aussi sur les évolutions d'ordre sociologique en général. Ces informations permettent d'identifier et d'anticiper sur les thématiques émergentes d'un secteur ou d'argumenter auprès du client concernant les nouveaux territoires de communication à préempter par exemple. Cela permet aussi au consultant de pouvoir prospecter, d'identifier de nouveaux clients à acquérir.

In fine, quel que soit le moment où le conseil est donné, toutes ces informations permettent d'améliorer les orientations conseillées par le consultant et de renforcer ses compétences. Cette information à valeur stratégique permet au final de contribuer à renforcer l'image de marque de l'agence de communication.

Bien sûr, l'information a une valeur stratégique plus grande encore pour les fonctions de direction. J'ai pu l'évaluer lors de l'entretien réalisé avec la directrice du pôle Développement de l'agence. La directrice m'a confié apporter une valeur hautement stratégique à l'information concurrentielle. Celle-ci concerne notamment l'actualité du marché de la communication, « *côté annonceur et côté agence* ». Ce type d'information permet à la direction d'élaborer, d'affiner ou d'adapter sa stratégie d'entreprise face aux mouvements du marché et de la concurrence.

2.3.3.1.2 *L'information a valeur de pouvoir*

Plusieurs éléments m'ont permis d'identifier la valeur de pouvoir de l'information pour les interviewés. Tout d'abord, l'information est particulièrement génératrice de pouvoir dans les cas d'asymétrie : en effet, celui qui possède une information stratégique est en position de force, face à celui qui n'a pas l'information.

J'ai constaté au cours des entretiens que les cas d'asymétrie d'information étaient parfois engendrés de façon intentionnelle. En effet, certaines personnes adoptent une attitude de rétention. Par exemple, détenir un accès à la base de données de l'AFP constitue pour certains une source de pouvoir, comme l'exprime ce consultant du pôle Influence : « *ya que les directeurs associés et les partners qui ont un accès AFP et y'en a qui gardent les dépêches pour eux, aujourd'hui, détenir l'information de première main c'est une forme de pouvoir symbolique* ». On se trouve bien ici dans un des cas décrits par Daniel Confland et abordé plus haut, où la personne détentrice d'information monopolise celle-ci pour protéger son savoir et conserver son statut de « chef » [2, Confland]. Autre exemple : comme nous l'avons déjà indiqué, certaines personnes interviewées ont déclaré avoir des difficultés à accéder au magazine Stratégies. De ce fait, non seulement cette difficulté engendre des actes d'incivilité au sein de l'agence (les consultants se « piquent » entre eux les journaux), mais elle entraîne aussi des attitudes de rétention, comme le souligne ce directeur associé du pôle Marque : « *Stratégies et CBNews, sont réservés aux partners qui font pas circuler et les responsables de pôle, partagent pas non plus* ». Ces attitudes s'expliquent aussi par la concurrence qui règne entre les consultants. En effet, il y a un certain niveau de turnover parmi les consultants les plus jeunes notamment. De ce fait, ces derniers se trouvent en situation de concurrence les uns avec les autres. Dans ce contexte, plus le niveau d'asymétrie est élevé, plus le consultant acquiert de valeur, comme le souligne ce directeur associé du pôle International : « *C'est ma valeur ajoutée auprès de mon client, l'information c'est fondamental, le niveau d'information c'est ce qui fait la différence entre consultants* ».

J'ai également constaté au cours des entretiens des cas d'asymétrie vis-à-vis des clients. Si le consultant a plus d'informations que son client, sur son secteur ou sur le marché, le rapport de force est en sa faveur. Celui qui sait a davantage de pouvoir que (voire plus de pouvoir sur) celui qui ne sait pas. Or, certains consultants sont parfois moins informés que leur client comme le souligne ce directeur associé du pôle Talents : « *on n'a pas de culture marché, les dircom sont plus informés que nous des fois!! on a pas toujours vu la dernière pub, on a ce que fait le digital grâce aux réseaux sociaux mais l'actu des autres agences non*

» ; ou il sont moins informés que le suppose leur client, comme l'explique ce partner du pôle Influence : « *faut toujours qu'on amène une valeur ajoutée, même sur un sujet connexe ou un vrai sujet, les clients se tournent vers nous car ils pensent qu'on est informés, on nous pose des questions sur le business, ...ils posent des questions sur le marché de la pub, ça m'intéresse de savoir répondre !* ». Ces cas d'asymétrie concernent notamment les informations relatives au secteur d'activité du client et au marché de la pub. Ces besoins d'information ont déjà été identifiés et décrits plus haut. Selon les interviewés, ce manque d'information peut être dommageable car il peut décrédibiliser le consultant vis-à-vis de son client, avec un impact au final sur l'image de marque de l'agence de communication. C'est aussi ce qui justifie le besoin de mettre en place une plateforme d'échange d'information, comme l'a indiqué la directrice du pôle Développement. Cette plateforme permettrait que les consultants soient à un niveau d'information égal ou supérieur à celui de leur client et qu'ils soient à même de les conseiller au mieux : « *ça valoriserait le dircom, [si on pouvait lui présenter des infos que] le consultant aurait trouvé et ça serait bien, une info pour [...] mieux travailler et on attend de l'agence de nourrir, une transmission de contenu et de savoir au client, on vend pas que de la prestation* ».

La notion de temps est également apparue pour les interviewés comme un élément déterminant dans la valeur attribuée à l'information. Plus l'information est connue « tôt », soit avant sa diffusion publique, plus le pouvoir est accru, conférant une marge de manœuvre plus grande au consultant, lui permettant d'anticiper et de conseiller au mieux son client. Avoir accès notamment à une information *avant* le client (pour un consultant) ou avant un concurrent (pour la direction) est source de pouvoir. A l'inverse, si l'information est obtenue après sa sortie publique, on pourrait conclure, d'après les interviews menées, que la valeur l'information est moins forte. Une fois connue de tous, détenir l'information perd de sa valeur stratégique et donc de son pouvoir. Les personnes interviewées n'ont cependant pas déclaré avoir de problème pour obtenir des informations avant leur diffusion publique. Ce sujet a d'ailleurs été très peu abordé lors des entretiens. Pour obtenir ces informations (comme par exemple la nomination d'un ministre en avant-première), les consultants semblent s'appuyer sur leur réseau personnel et professionnel, sur leur capital social. En revanche, ce sujet a été abordé avec l'un des documentalistes de l'équipe. Celui-ci est conscient de la valeur stratégique et de pouvoir de l'information exclusive, celle dont on est le premier à obtenir. Auparavant, il publiait sur l'intranet documentaire les budgets gagnés par les différentes agences de communication, informations issues du magazine Stratégies. Il a cependant rapidement abandonné cette activité car ces informations, une fois publiées et accessibles à tous, n'avaient plus vraiment de portée stratégique.

Nous reviendrons sur une solution permettant de pallier ce problème dans notre troisième partie.

2.3.3.1.3 L'information a une valeur « sociale »

La valeur sociale est apparue de façon plus diffuse et plus minoritaire que les deux types de valeur que nous venons d'aborder. Nous entendons par valeur « sociale » la capacité de l'information à créer du lien au sein de l'entreprise.

Lors des entretiens, il est apparu que l'information est « prétexte » à échanger. Les personnes interviewées s'échangent des informations utiles comme nous l'avons vu plus haut, comme on s'échange de bons procédés. La notion d'échange est essentielle ici : les interviewés transmettent des informations à leurs collègues par intérêt professionnel, si en échange ils en reçoivent également. J'ai également rencontré le cas de figure où le nouvel entrant (ancienneté inférieure à 2 ans) s'adresse à un consultant plus « senior » en termes d'ancienneté pour obtenir un conseil, à l'image de ce directeur conseil du pôle Marque : *« je les utilise [...] pour avis, ils sont experts et si j'ai un article dans la presse sur l'INA, je vais voir un consultant Influence et lui demander son avis, à titre consultatif et en tant qu'expert »*. Il s'agit ici davantage de transmission de compétences entre un profil junior et un senior.

Enfin, certains produits documentaires créent de la cohésion sociale à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, les consultants s'échangent des articles parus dans le panorama de presse quotidien lorsque ceux-ci concernent leurs clients, leurs problématiques, comme le souligne ce directeur conseil du pôle Marque : *« ça aide à créer du lien dans la boîte, si je vois dans la revue de presse un article sur La Poste qui concerne ma voisine, je vais lui dire, on s'alerte »*. Les conférences organisées par l'espace info-doc jouent aussi, dans une certaine mesure, ce rôle. Elles permettent de faire se rencontrer des pôles qui n'ont pas l'habitude de cohabiter et permettent ainsi de créer du lien entre eux. Ce type d'initiative est particulièrement apprécié dans une agence où les interviewés regrettent un certain cloisonnement des pôles.

2.3.3.2 Valeur accordée aux prestations documentaires

Pour les interviewés, l'espace info-doc c'est avant tout une équipe disposant de compétences spécifiques - en termes de recherche d'information notamment - dont ils peuvent bénéficier. C'est aussi une équipe dotée de professionnalisme et d'un grand sens du service : des

documentalistes fiables, qui, pour certains interviewés, ont une vraie compréhension de leurs métiers, ce qui leur permet de répondre au mieux à leurs besoins.

Enfin, les prestations proposées par le service documentation leur apportent un vrai gain de temps. Nous allons voir dans ce chapitre comment ces atouts se traduisent concrètement. Nous aborderons ensuite les problèmes rencontrés par les interviewés.

2.3.3.2.1 Apport des produits et services proposés par l'espace info-doc

Nous avons identifié au cours des entretiens plusieurs types d'apport. Tout d'abord, comme nous venons de le dire, les prestations documentaires permettent aux consultants de gagner du temps. La réalisation de piges, d'analyses, d'une revue de la consommation, ... évite au consultant un travail chronophage et lui permet de délivrer plus rapidement un conseil au client. Comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, le facteur temps est clé ; toute information acquise rapidement est donc génératrice de valeur pour les interviewés. L'accès à de nombreuses bases de données également permet d'accéder rapidement aux informations à valeur stratégique. L'expertise des documentalistes et leur maîtrise des outils et techniques de recherche d'information apportent à cet effet une aide précieuse aux consultants.

Ensuite, le panorama de presse quotidien permet aussi aux interviewés de gagner du temps : la sélection d'articles pertinents et en relation direct avec leurs préoccupations professionnelles dispense les consultants d'un travail fastidieux et chronophage. Les informations contenues dans ce produit documentaire sont à ce titre qualifiées d'incontournables.

En outre, les articles répondent aux différents types de besoins d'information des personnes interrogées et décrits plus haut : tendances de la communication, actualité client, données sociologiques...La présence d'informations de fond notamment répond au besoin de recul exprimé par les interviewés. De même, les conférences organisées par l'espace info-doc apportent, à travers les thèmes abordés, une réelle ouverture d'esprit aux consultants, comme le souligne ce responsable du pôle Digital : *« ça apporte une vision avec beaucoup de recul sur ce qu'on fait, c'est une bouffée d'air, une réflexion »*. Ce produit documentaire, qu'ils peuvent directement réinvestir dans leur travail, répond aux besoins d'information de fond, permet de renforcer les compétences du consultant voire de contribuer à l'image de marque de l'agence, comme l'exprime ce directeur associé du pôle Influence : *« Au-delà de*

donner des sujets de conversation intelligents avec les clients, ça permet de rebondir sur des axes de réflexion stratégique, par exemple sur Euraséo on a proposé de réfléchir à des critères démographiques plutôt que de leur dire de faire comme les concurrents ».

Le panorama de presse RH quant à lui constitue un véritable réservoir d'idées, une source d'information et d'inspiration dans laquelle le consultant peut piocher. Ce produit documentaire permet au consultant de trouver des arguments pour étayer son conseil, voire des idées pour se différencier de la concurrence, comme le souligne ce consultant du pôle Talents : *« Quand je veux trouver quelque chose pour le client, des trucs originaux en recrutement, je sors les 5 dernières revues je feuillète et je lis »*. La revue de la consommation constitue également un réservoir d'arguments. Ces produits sont stockés et archivés par leurs utilisateurs afin de pouvoir s'y reporter en cas de besoin, comme l'exprime ce consultant du planning stratégique : *« j'enregistre et je lis plus tard, si je cherche des chiffres à mettre dans une prez j'aurai les chiffres à jour »*.

Enfin, un autre apport a été identifié concernant la revue de la consommation. Si ce produit permet un gain de temps en centralisant des informations dispersées sur différentes sources, il est également considéré comme un élément de valorisation auprès du client. En effet, parmi les utilisateurs rencontrés, certains d'entre eux transmettent la revue de la consommation à leurs clients. Cela place l'agence dans une démarche pro-active et participe favorablement à son image de marque en « rassurant » le client et en lui laissant l'impression que le consultant est bien informé et au fait de ses préoccupations, comme l'explique ce consultant du pôle Talents : *« pour l'image c'est important, car on [le client] nous reproche [...] d'être pas assez pro actif, on les surprend pas pour faire des propositions, des choses qu'ils savent pas, plus on surprend mieux c'est »*.

2.3.3.2.2 Les problèmes soulevés par les interviewés

Les entretiens ont révélé trois types de problèmes qui sont en réalité liés les uns aux autres. Ces problèmes concernent essentiellement les services proposés par l'espace info-doc.

2.3.3.2.2.1 Les délais de réponse

Le premier problème rencontré concerne les délais de réponse aux demandes de recherches d'information, de piges, de benchmarks ainsi que l'heure d'envoi des produits de veille. Les

demandes sont parfois faites dans l'urgence et imposent à l'équipe de l'info-doc des délais de réalisation assez courts. Or, si les personnes interviewées reconnaissent elles-mêmes que ces conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, elles regrettent néanmoins que les délais imposés ne soient pas toujours respectés ou, s'ils le sont, que cela soit au détriment de la qualité, comme le souligne ce directeur conseil du pôle Talents : « *quand ils ont le temps, ils creusent le sujet et apportent une valeur ajoutée mais quand ils sont sous l'eau c'est succinct et je me retrouve avec 5 trucs identiques et un sujet pas creusé* ».

J'ai constaté que le pôle Influence était particulièrement sensible à ce problème et notamment pour le service de veille. En effet, les personnes interrogées ont déclaré avoir besoin de ce service au plus tôt le matin, soit entre 7h et 8h du matin. Passées 8h, le consultant est susceptible d'avoir déjà eu connaissance de l'information, que ce soit via ses propres alertes I-Works, Google ou autre, ou que ce soit via la revue de presse de son client ou un produit de veille sous-traité par Kantar Média. Or, comme nous l'avons déjà dit, les alertes personnelles ne sont pas satisfaisantes ni suffisantes. Au-delà du prix qu'il coûte, le service de veille offert par les sous-traitants n'est pas apparu non plus totalement satisfaisant (problèmes d'exhaustivité notamment). Quant à la revue de presse du client, elle constitue la « *pire source* » d'information, comme le dit un consultant du pôle Influence, qui risque d'être en position d'asymétrie vis-à-vis de son client et de perdre en crédibilité.

2.3.3.2.2 La formalisation des demandes

Ensuite, les personnes interrogées ont exprimé une difficulté à formaliser leurs demandes auprès de l'info-doc. Ils ont du mal à identifier de quel type d'information l'équipe a besoin précisément pour effectuer une recherche ou une pige par exemple.

De même, les interviewés ont du mal à cerner le « périmètre d'intervention » du service documentation, ils ne savent pas toujours si la demande est effectivement réalisable, comme l'exprime ce directeur conseil du pôle Talents : « *faudrait un format de brief, on sait jamais comment les briefer, pour que [l'info-doc] puisse avoir les infos, faut que nous on ait les infos déterminantes à transmettre pour qu'ils puissent travailler correctement et qu'on obtienne les infos dont on a besoin car on a pas forcément une idée précise de la faisabilité pour [l'info-doc]* ». De ce fait, on peut supposer que ce manque de formalisation tient une grande part dans l'origine des motifs d'insatisfaction exprimés par certains interviewés. En l'absence de renseignements précis sur le type d'information que cherche exactement le consultant (et sur les informations déjà récoltées par lui), la réponse à la demande n'est pas

toujours satisfaisante. Néanmoins, il a été constaté (au cours des entretiens et par l'observation) que les consultants ne prennent pas le temps nécessaire à la formalisation de leur demande. Souvent pressés, ils négligent cet aspect qui pourtant apparaît essentiel pour offrir un bon niveau de service. Un manque de formalisation renforcé par des demandes effectuées souvent au dernier moment, avec un certain caractère d'urgence et des délais parfois très courts (pour le jour même ou le lendemain). Par conséquent, stressés et plus inquiets que leur demande soit effectuée dans les temps, ils la formalisent très peu.

De façon plus générale, et pour les profils dont l'ancienneté est inférieure à 2 ans, le niveau de service de l'espace info-doc est imprécis : certains ne savent pas par exemple si l'analyse fait partie de leurs missions, comme le souligne ce consultant du pôle Influence : « *on sait pas jusqu'où on peut aller avec [l'info-doc], peut-être qu'on pourrait demander des analyses ?* ». De ce fait, ces profils sollicitent l'équipe pour des services à faible valeur ajoutée et sous exploitent leur potentiel de travail.

2.3.3.2.2.3 Les sources d'information

Enfin, le dernier problème identifié au cours des entretiens est lié aux deux autres et concerne les sources d'information utilisées par l'espace info-doc pour fournir ses produits et services. Concernant les services à faible valeur ajoutée, où les documentalistes ne sont pas intervenus sur le contenu de l'information (pas de traitement) comme les piges presse et la veille notamment, les personnes interrogées regrettent que l'information concerne parfois des articles de presse dont ils aient déjà eu connaissance, comme le souligne ce directeur associé du pôle International : « *Ce sont des articles évidents que j'ai déjà vus donc ya un travail de complément à faire par moi ou mes stagiaires et j'utilise en complément factiva et je me fais mes alertes google* ». Compte tenu du manque de formalisation des demandes (les documentalistes ne savent pas quelle information est déjà connue du consultant), et compte tenu des délais courts pour traiter les demandes, ces services ne correspondent pas toujours aux besoins des personnes interviewées.

De même, la revue de la consommation et le panorama de presse ne présentent pas toujours, d'après les interviewés, des informations exclusives, avec parfois des phénomènes de redondance, comme le souligne cette consultante du planning stratégique : « *ça apporte parfois pas beaucoup plus que dans Libé, les sources officielles, j'ai même peut être déjà vu dans la revue de presse* ».

Encore une fois, le facteur temps a son importance ici, notamment concernant la réalisation du panorama de presse. Étant données les pratiques d'informations des interviewés (ils sont déjà informés quand ils arrivent au travail) et l'heure de diffusion du panorama de presse, les interviewés ne recherchent pas la fraîcheur de l'information, ils attendent plutôt un apport en termes de sélectivité de l'information : il s'agit de les aider à prendre du recul, à donner de la perspective. Même si ce produit apporte déjà cette plus-value, pour certains celle-ci reste malgré tout limitée, comme l'exprime ce directeur conseil du pôle Influence : « *quand j'arrive au travail je suis déjà informé...je parcourt quand même le sommaire et parfois ya un article qui m'avait échappé ça arrive mais c'est très rare* ».

Par ailleurs, les interviewés n'ont globalement pas l'impression que leurs demandes soient couvertes en termes géographiques. Certains d'entre eux ont regretté que les sources internationales ne soient pas toujours présentes, notamment dans la réalisation de benchmarks et de piges. L'aspect comparatif ici est important pour les consultants, qui trouvent parfois leur inspiration à l'international ou plus simplement souhaitent répondre à une demande de leur client, à l'image de ce directeur conseil du pôle Talents : « *plein de fois le client me demande un audit dans 15 pays d'Europe et la dernière fois j'ai dit non, j'ai pu faire sur 3 pays dont la France, c'est problématique* » ou de ce directeur conseil du pôle Marque : « *quand je demande une pige, c'est très franco-français ya plein de sujets ou c'est hyper chiant sur les sujets associatifs, ya plein d'associations étrangères qui font des trucs intéressants donc on passe à côté de plein de choses* ».

Enfin, le plus gros problème identifié en termes de sources concerne les sources online. Que ce soit pour les piges, pour le panorama de presse ou pour la veille, les personnes interrogées regrettent d'avoir « uniquement » accès aux sources offline, comme le souligne par exemple la directrice du pôle Développement : « *Faut un système de veille élargie, la veille presse est limitée au offline c'est dommage* ». Les pratiques d'information et la consommation des interviewés en médias décrites plus haut montrent l'importance des sources online : une agence de communication aujourd'hui ne peut pas passer à côté des informations présentes sur les sites d'information générale, des opinions émises par des consommateurs sur des blogs, ou des initiatives de marques sur un réseau social.

2.3.3.2.2.4 Focus sur la question de la confiance

Globalement, ces trois problèmes rencontrés – difficulté à répondre aux demandes dans des délais courts, manque de formalisation des demandes et lacunes en termes de sources –

gènèrent des insatisfactions liées à des prestations qui ne répondent pas toujours aux besoins des personnes interviewées. Au-delà de l'insatisfaction (qu'elle soit justifiée ou non et qu'elle qu'en soit la raison), ces dysfonctionnements posent la question de la confiance. Même si cette question n'a été explicitement abordée que par deux personnes parmi l'échantillon, elle mérite néanmoins d'être étudiée.

Une fois les entretiens réalisés, il m'est apparu que la question de la confiance accordée au documentaliste était primordiale. En réalité, c'est la dernière personne interrogée (qui a clairement abordé cet aspect) qui m'a permis d'avancer dans cette réflexion en m'expliquant l'impact de son insatisfaction : « *parfois dans les piges pub, j'ai un paquet de 350 pages et la moitié des articles concerne pas ce qu'on cherche, ça entame la confiance dans l'info qu'on nous envoie: est-ce que c'est bien fait? Suis-je passée à côté de quelque chose? On est tenté de vérifier si en rentrant d'autres critères on trouve pas...* ». Si on peut imaginer que ce directeur conseil du pôle Marque est insatisfait car il n'a pas expliqué clairement l'objet de sa demande à l'équipe (ce qu'il avouera après à demi-mots), son niveau de confiance est néanmoins entamé.

Brigitte Simonot, dans un article paru dans Documentalistes-Sciences de l'information, identifie la confiance comme un des critères de la qualité documentaire [16, Simonot] et l'explique de la manière suivante : « *La confiance a été et reste un élément déterminant de la diffusion de l'information : selon la source et la confiance que l'on a en elle, le jugement de valeur que l'on portera sur l'information sera différent* ». Ainsi, confiance et valeur de l'information sont liées : plus on a confiance dans une information, plus elle a de valeur. Le documentaliste tient le rôle de médiateur de l'information. L'auteur parle du système de « délégation de confiance », où un référent est le garant de la confiance que l'on peut accorder à l'information : « *Le professionnel de l'information fait partie de ces référents, en raison de ses connaissances et des règles déontologiques qu'il applique dans sa fonction : le traitement documentaire qu'il effectue ajoute de la valeur aux documents. La fiabilité de la source, sa capacité à fournir des informations qualifiées et non déformées sont des éléments de cette sûreté* ».

Néanmoins, une limite au système de délégation de confiance m'est apparue, à la lumière des entretiens réalisés. C'est une phrase d'un consultant du pôle Influence qui a attiré mon attention : « *j'ai confiance en les autres que lorsque je peux demander les choses clairement* ». Ce consultant évoquait sa relative réticence à déléguer ses recherches à l'espace info-doc. Il préférait les réaliser lui-même ; c'est d'ailleurs une des seules personnes interrogées qui m'ait paru « maîtriser » les bases de données et avoir de réelles stratégies de recherche d'informations. Cependant, cette réticence n'était pas due en soi à un manque

de confiance en l'équipe de l'info-doc, mais plutôt à la prise de conscience que s'il ne sait pas clairement lui-même ce qu'il cherche (comme cela arrive lorsque les consultants abordent un nouveau sujet), il ne peut pas exiger d'un autre qu'il « trouve » l'information à sa place.

Ce constat est à rapprocher du manque de formalisation des demandes auprès de l'espace info-doc. Peut-être que ceux qui ne donnent pas de précisions sur leurs recherches sont dans la même situation que ce consultant du pôle Influence : ils ne savent peut être tout simplement pas eux-mêmes ce qu'ils cherchent ! Nous verrons néanmoins dans notre troisième partie comment pallier à ce problème, qu'il soit marginal, avéré ou non.

3 Troisième partie : Comment traduire ces valeurs en rôles pour l'espace info-doc ?

Dans cette dernière partie, nous allons voir comment les valeurs rencontrées au cours des entretiens peuvent être traduites en action et en rôle pour l'espace info-doc. Nous étudierons les différentes solutions qui s'offrent au service documentation pour apporter de la valeur à ses prestations, en fonction de ses moyens humains, matériels et financiers.

3.1 Les rôles attendus par les interviewés

Au cours des entretiens, j'ai identifié quatre types de rôle à jouer pour apporter davantage de valeur aux prestations documentaires:

- Rôle de facilitateur : pour la majorité des interviewés, l'espace info-doc joue un rôle de facilitateur. Parce qu'il met à leur disposition des outils de recherche et de veille, et parce qu'il leur fournit des produits d'analyse qui leur permettent de gagner du temps et de renforcer leurs compétences de conseiller comme le souligne ce directeur conseil du pôle Influence (practice Grande consommation) : *« C'est un facilitateur [l'espace info-doc], il doit faire gagner du temps car il comprend et analyse à ma place »*.
- Rôle d'intégrateur d'information : en tant que consultants, les interviewés intègrent dans leur « production » certaines informations obtenues via l'info-doc, c'est le cas par exemple des benchmarks et des produits d'analyse ou encore de la revue de la consommation. Ces informations peuvent être directement réinvesties, comme l'explique cette consultante du pôle Talents : *« ça permet d'argumenter auprès du client, ya des chiffres à l'appui, pour nourrir, enrichir nos idées »*
- Rôle de filtre de l'information : l'info-doc joue notamment ce rôle à travers le panorama de presse où il effectue un travail de repérage et de collecte d'information, d'évaluation, de sélection et de validation de l'information ; ce rôle est particulièrement porteur de valeur car il permet de *« réduire la complexité du*

traitement de la masse informationnelle » [16, Simonot], qui est particulièrement chronophage.

- Rôle de « carrefour » de l'information : c'est le rôle le plus attendu des interviewés, sans doute car l'espace info-doc ne se l'est pas encore approprié. Les personnes interrogées estiment en effet que l'info-doc tient une position centrale dans l'agence : c'est elle qui réceptionne les demandes des consultants, ce qui lui permet d'avoir une vision panoramique des sujets en cours. A ce titre, les interviewés attendent que le service documentation joue le rôle de carrefour de l'information sur deux aspects :
 - o la mise à disposition pour tous des recherches en cours et veilles mises en place ; cela éviterait notamment à deux consultants d'effectuer la même demande, comme cela arrive parfois et comme le souligne ce partner du pôle Influence : « *Le problème dans toute la maison, quand on fait des recherches sur un sujet, on se passe pas l'info, on fait une demande à [l'info-doc] et on s'aperçoit que le pôle marque a déjà demandé la même chose...* ».
 - o la mise en place de la plateforme de partage d'informations afin de faire circuler l'information ; l'espace info-doc jouerait ici le rôle - comme le dit la directrice du pôle Développement - de « *tour de contrôle* » au sein de l'agence, en centralisant les informations actuellement dispersées et utiles à tous.

Après avoir passé en revue les différents rôles joués, ou à jouer, par l'espace info-donc, nous allons nous attarder sur les solutions possibles pour renforcer ces rôles, ou bien les initier s'ils n'existent pas encore, afin que les prestations génèrent un maximum de valeur pour ses utilisateurs.

3.2 Les solutions possibles pour renforcer ou initier ces rôles

3.2.1 Rôles à renforcer et solutions associées

Nous venons de voir que l'espace jouait déjà les rôles de facilitateur, d'intégrateur et de filtre de l'information. Voyons ici comment ces rôles peuvent être renforcés.

3.2.1.1 Répondre aux besoins d'information exprimés

Tout d'abord, l'espace info-doc s'est engagé dans une démarche d'écoute et de recueil des besoins de ses usagers et non-usagers. La première manière de renforcer son rôle de facilitateur est de répondre aux besoins d'information communs que les interviewés ont exprimés. D'autant que ces derniers ont jugé positivement la démarche d'audit et qu'ils attendent que leurs besoins soient traduits en action.

Parmi les besoins exprimés, nous avons recensé deux types d'information recherchées qui aujourd'hui manquent aux consultants : informations sur le secteur d'activité du client d'une part et informations sur le marché de la communication d'autre part. Ainsi, l'espace info-doc pourrait développer deux nouveaux types de produits :

- Un « cahier de tendances » en communication / publicité / marketing, en format court, synthétique. La responsable de l'espace info-doc a commencé à travailler à l'élaboration d'un produit de ce type. La maquette de ce nouveau produit documentaire est en cours d'exécution. Le numéro zéro est à paraître dans les prochaines semaines.
- Un dossier thématique, synthétique et complet, sur le modèle de ceux qui existent déjà aujourd'hui (mais qui sont peu connus), serait à élaborer sur les secteurs d'activités ; par exemple les secteurs de l'énergie, de l'aéronautique, ou de la téléphonie, qui sont ont été identifiés comme étant des secteurs communs à tous les consultants de l'agence. Ces dossiers permettraient de pallier au manque de spécialisation des consultants.

Ces produits doivent être publiés à une fréquence peu élevée (mensuelle ou trimestrielle), mais régulière, pour fidéliser les utilisateurs et pour conforter la visibilité de l'offre documentaire.

3.2.1.2 Réduire l'insatisfaction des utilisateurs

Nous avons dans notre partie précédente évoqué les différents problèmes identifiés par les interviewés. Pour renforcer son rôle de facilitateur, l'info-doc doit tenter de résoudre ces problèmes. Nous essaierons dans ce chapitre d'apporter diverses solutions.

Tout d'abord, les interviewés ont évoqué ne pas bien savoir comment formuler leur demande à l'équipe du service documentation. Il semble primordial de mettre en place un outil d'interview et de le systématiser à chaque demande, quelle qu'elle soit, car plus celle-ci sera précise, meilleure sera la réponse. Cet outil doit permettre de recueillir des informations sur l'objectif de la demande, sur le corpus de recherche et sur le type de livrable attendu. On trouvera cet outil en annexe 4 p. 96. Ainsi, lors de la prise de « brief » par l'équipe info-doc, il est conseillé notamment de :

- Recueillir le maximum d'info possible sur l'utilisation in fine de la demande car c'est ce qui conditionne le format et l'angle du livrable
- Si possible, se procurer les recherches déjà effectuées par le demandeur (liste de keywords, sites visités, infos obtenues,...) : cela permettra de gagner du temps dans les recherches et de fournir des infos exclusives pour lui
- Repréciser si besoin les sources et la couverture géographique des BDD sur lesquelles la recherche va s'effectuer afin de ne pas engendrer de déception sur les résultats de la recherche.

Au-delà de cet outil d'interview, il peut être opportun d'inciter le demandeur à effectuer une première série de recherches seul, afin qu'il puisse identifier l'axe de recherche le plus pertinent pour lui. Comme nous l'avons vu précédemment, plus le demandeur a une idée précise de ce qu'il cherche, plus il est à même de formuler sa demande et de déléguer sa confiance à l'équipe de documentaliste. Ainsi, lorsque celle-ci prend le relai, elle recueille tous les éléments nécessaires via la grille d'interview, lui permettant de répondre au mieux à la demande. Cette « méthode » peut être appliquée pour les demandes de pige, benchmarks, et les recherches d'information.

Ensuite, les personnes interrogées ont abordé le problème des sources online, qui ne sont pas présentes dans les piges, les veilles mises en place ou le panorama de presse. J'ai donc conseillé plusieurs outils permettant d'intégrer les sources online :

- Concernant la presse : Pickanews, qui est un bon moteur de recherche international, couvrant plus de 50 000 médias européens: presse écrite, radio, télévision, sites

web d'information. La version gratuite donne accès à un aperçu graphique de la page et permet la lecture des grands titres ; la version payante offre un accès au texte intégral via un lien sur le site de l'éditeur de l'article.

- Concernant les blogs et réseaux sociaux, plusieurs outils sont recommandés par les professionnels de l'information :
 - o Whostalkin qui référence en temps réel les contenus de blogs, commentaires, Twitter, vidéos, forums
 - o Social Mention qui permet de suivre les discussions sur les blogs, bookmarks, commentaires, actualités, vidéos, etc.
 - o Ou encore les services dédiés Blogsearch Google (moteur de recherche sur blogs et contributions de blogs) et Twitter Search (moteur de recherche officiel de Twitter, possibilité de s'abonner au flux RSS de la recherche).

Enfin, le problème des délais de réponse aux demandes de pige, de benchmark et recherche d'informations est le plus délicat à traiter.

Si le rythme de travail et les impératifs d'urgence des consultants restent à un niveau équivalent, l'élargissement de l'équipe de documentaliste semble être la meilleure solution. En effet, cela permettrait d'unir les compétences de plusieurs documentalistes autour d'une même demande et donc d'y répondre plus rapidement. Dans la mesure où aujourd'hui certains de ces services sont effectués par les consultants eux-mêmes, cette solution serait moins coûteuse pour l'agence. Néanmoins, pour le service de veille nécessitant un envoi tôt le matin, une analyse des coûts serait à faire pour évaluer la pertinence à renforcer l'équipe de veilleurs ou à externaliser systématiquement la veille auprès d'un sous-traitant.

3.2.1.3 Privilégier les services à valeur ajoutée

« Tout ce qui est simple doit être cherché, trouvé et traité par le consultant, tout ce qui demande une Valeur Ajoutée, un travail de réflexion, qui ne rentre pas dans le domaine de compétences du consultant, qui a besoin d'avoir une ouverture extérieure, doit être traité par [l'info-doc] ».

Cette phrase, prononcée par le directeur financier de l'agence de communication lors de notre entretien, résume assez bien l'orientation que doit prendre l'espace info-doc. Pour

justifier et valoriser sa présence au sein de l'agence, pour renforcer son rôle d'intégrateur d'information, le service documentation doit autant que faire se peut privilégier les activités à valeur ajoutée : les notes, synthèses, dossiers, analyses et benchmarks.

Concrètement, cette orientation implique de pouvoir dégager du temps à l'équipe pour se concentrer sur ces activités. Pour cela, il est conseillé d'encourager les consultants à être davantage autonomes sur les activités à faible valeur ajoutée : recherches d'information et réalisation de pages presse et pub notamment, lors desquelles les documentalistes ne traitent pas l'information.

Pour renforcer cette autonomie, les consultants doivent de façon plus systématique effectuer une première série de recherches seuls et ne s'adresser à l'info-doc que pour les demandes les plus complexes, qui nécessitent des compétences en termes de techniques de recherche et de connaissance d'outils de recherches spécifiques. Les documentalistes ne doivent également intervenir que lorsqu'un traitement de l'information est nécessaire.

Les consultants doivent être également encouragés à utiliser les BDD. Pour cela, des sessions de formation peuvent être mises en place par l'espace info-doc. Il semble que des sessions collectives de formation aient déjà été réalisées, mais selon l'un des documentalistes de l'équipe, les personnes qui y ont assisté étaient peu impliquées. L'organisation de formations individuelles « à la demande » pourrait permettre d'impliquer davantage les participants. Lors de ces formations, l'équipe info-doc doit expliquer le mode de fonctionnement des BDD, mais aussi rappeler leur modalité d'accès et communiquer sur le contenu (sources) précis de chacune d'entre elle.

Concernant les BDD pub, un accès à distance permettrait d'augmenter leur taux d'utilisation, sous réserve néanmoins que le coût d'accès par utilisateur ne soit pas trop élevé.

Au-delà de ces prestations, l'espace info-doc peut apporter d'autres types de services générateurs de valeur. Par exemple, il pourrait mettre en place une activité de conseil, plus ou moins personnalisé, auprès de ses utilisateurs. Plusieurs constats légitimeraient cette démarche :

- Le conseil est pratiqué dans tous les pôles : chaque pôle a sa propre expertise et peut en faire bénéficier les autres pôles, que ce soit pour du conseil interne ou externe.
- Cela permettrait de valoriser les domaines de compétences de l'équipe et, par là-même, le service documentation en le positionnant comme expert
- C'est une pratique que l'espace info-doc a déjà instaurée, de façon informelle.

Par exemple, nous avons à plusieurs reprises parlé des alertes Google ou I-Works qui inondent les boîtes mail des consultants, faute d'être correctement paramétrées. L'équipe de documentalistes pourrait intervenir pour conseiller les consultants sur les mots clef à

privilégier pour optimiser leur système d'alerte. Même si les consultants n'en ont pas explicitement exprimé le besoin, ces problèmes évoqués par eux reflètent néanmoins un besoin latent.

De même, l'équipe peut installer des systèmes de veille automatisés du type Google Reader ou Yahoo Pipes ! auprès de ceux qui en ont besoin, comme le pôle Développement par exemple, pour centraliser les différents flux et alertes au sein d'un même outil et désengorger les boîtes mail.

3.2.2 Solutions pour initier le rôle de carrefour de l'information

3.2.2.1 Mise en place d'un outil de Knowledge Management

Pour répondre aux attentes des interviewés et exercer un rôle de « carrefour » de l'information, l'espace info-doc doit initier le projet de mise en place d'une plateforme de partage d'information.

Ce projet permettrait de :

- Faire gagner du temps aux consultants et renforcer leurs compétences en mettant à disposition des informations utiles à tous (info sectorielle, études internes, ressources documentaires...)
- Rassembler des informations aujourd'hui dispersées sur les divers outils de communication interne (intranets et newsletters)
- Limiter le bruit occasionné par la réception d'informations par mail
- Protéger le capital informationnel de l'agence
- Réduire les coûts de stockage de l'information.

Ce projet bénéficie aujourd'hui de certains atouts : il correspond à une vraie demande des consultants, y compris parmi les niveaux hiérarchiques les plus élevés, l'échange d'information est déjà pratiqué au sein de l'agence, et il est en outre souhaité par la direction générale, comme je l'ai appris par la responsable du service.

Cependant, certaines contraintes sont à prendre en compte. Tout d'abord, j'ai appris, lors d'un entretien avec le responsable informatique du Groupe, que plusieurs essais de mutualisation avaient échoué par le passé. Il semble que ces essais n'aient pas abouti car ils étaient dépendants de la volonté d'une personne ; une fois que ces personnes ont quitté l'agence, les projets n'ont pas été repris et ont été abandonnés. L'un de ces projets était peut-être également trop ambitieux : il prévoyait d'une part de mettre à la disposition de tous des documents « sensibles », c'est-à-dire symboles de pouvoir pour leur détenteur (par exemple des recommandations stratégiques auprès du client) ; d'autre part, il nécessitait beaucoup d'implication de la part des utilisateurs, par l'alimentation d'une fiche personnelle notamment. Enfin, un des documentalistes avait également mis en place une plateforme de partage d'information mais ce projet n'a pas perduré par manque de coopération des consultants selon ce documentaliste.

La seconde contrainte concerne le risque de « fuite des savoirs ». En effet, la concurrence est forte entre les consultants, pour qui l'information est génératrice de pouvoir comme nous l'avons vu précédemment. En cas de départ de l'agence, il faut s'assurer que le consultant ne parte pas avec des informations à valeur stratégique. Cela doit être pris en compte lors de la définition des droits d'accès et d'utilisation de l'outil. Le risque est identique concernant le fort turnover des stagiaires.

De fait, l'analyse des échecs des précédents projets et du fonctionnement des différents intranets existants (peu ergonomiques, problèmes de codes d'accès, ...), permet de dégager deux types de facteurs clé permettant de garantir le succès d'un tel projet :

- Des facteurs techniques : facilité d'accès (navigation, SSO²²,...) et efficacité de la recherche (impliquant une indexation pertinente)
- Des facteurs humains : un Knowledge Manager doit garantir la mise à jour constante de l'outil et doit relayer les différents pôles pour les inciter à partager leurs informations.

Par ailleurs, il est particulièrement important que les consultants soient motivés à contribuer sur cette plateforme. En effet, comme nous l'avons vu, l'information est un élément de valeur ajoutée pour le consultant. Celui-ci ne partagera donc pas s'il n'a pas d'intérêt à le faire. Ce partage doit s'inscrire dans le cadre d'un échange : si le consultant a accès à une info utile pour lui, il sera plus à même de mettre à disposition de tous ses documents. Un

²² Le « Single Sign On » (identification unique) est une méthode permettant à un utilisateur de ne procéder qu'à une seule authentification pour accéder à plusieurs applications informatiques (ou sites web sécurisés). Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Authentification_unique, consulté le 28/09/11

système de reconnaissance (voire de rétribution) peut également encourager la contribution ; la mutualisation peut également être imposée par la direction générale si besoin.

Compte tenu de ces éléments, il est conseillé de mettre en place cet outil de façon progressive, en termes de documents à mutualiser notamment : il s'agit de déposer d'abord les documents les moins sensibles du type études internes par exemple, qui sont utiles à tous. Une fois que l'adhésion des utilisateurs à l'outil est « acquise », il peut être envisagé de collecter les documents plus sensibles, du type recommandations des consultants. En termes de fonctionnalités, la montée en charge doit également être progressive, notamment sur l'aspect participatif (mise en place d'un blog par exemple).

Il est à noter que ce projet a été lancé lors de mon stage. Un des documentalistes a commencé à rédiger le cahier des charges fonctionnel et technique et à contacter des intégrateurs de solution Open Source. Le projet n'était en revanche pas encore validé par la direction générale lors de mon départ.

3.2.2.2 L'espace info-doc au service de l'information à haute valeur ajoutée

Pour assumer son rôle de carrefour de l'information, l'espace info-doc peut également envisager d'intervenir pour recueillir les informations stratégiques que les consultants obtiennent aujourd'hui de manière informelle. Ce recueil d'infos pourrait s'insérer dans un système de veille concurrentielle. Concrètement, et sur l'idée d'un des documentalistes de l'équipe, il s'agirait d'interviewer les consultants à chaque fois qu'ils obtiennent de façon informelle une information à caractère stratégique. Une fois ces infos mises en forme par l'équipe info-doc, elles pourraient figurer sur la plateforme de partage afin d'en faire profiter à tous. Ce projet pourrait être mis en place une fois qu'une dynamique de partage serait installée suite au lancement de la plateforme décrite dans le chapitre précédent. Sans cela, les consultants pourraient s'avérer réticents à divulguer des informations qu'ils gardent habituellement pour eux ou ne partagent avec leurs collègues qu'en fonction de leurs affinités.

De même, les informations en possession du pôle Développement, obtenues auprès des « marieurs »²³ ou par un autre canal informel, pourraient également être partagées via l'outil mis en place.

Au-delà de contribuer à la bonne circulation de l'information, cette activité valoriserait encore davantage la place de l'espace info-doc au sein de l'agence. Néanmoins, comme l'a souligné le documentaliste de l'équipe, ce système semble difficile à mettre en place, du fait de la forte concurrence entre les consultants et des phénomènes de rétention d'information. La direction générale doit à nouveau s'impliquer dans ce projet en faisant preuve de pédagogie auprès des consultants, voire en leur imposant d'y participer, dans l'intérêt de l'agence.

3.3 Une nécessité pour affirmer pleinement la valeur de l'info-doc : sortir « hors de ses murs »

Pour que l'espace info-doc affirme pleinement les apports de ses prestations, celui-ci doit communiquer sur son offre de services. Selon Florence Muet et Jean-Michel Salaün, auteurs d'un ouvrage sur la stratégie marketing des services d'information, la communication doit répondre à trois fonctions [17, Muet, Salaün]:

- la fonction « cognitive » : certains interviewés ont confié mal connaître les missions et les services de l'espace info-doc, voire ne pas avoir conscience de leur existence ; cette première fonction a pour but de faire tout simplement connaître l'offre de services, les ressources et outils proposés ou les différentes modalités des prestations.
- la fonction « affective » : la communication a pour but de valoriser les prestations proposées et d'attirer l'utilisateur, les axes de communication doivent être choisis de façon à ce que celui-ci se sente concerné
- la fonction « conative » : elle a pour but de faire consommer les produits ou les services.

Par ailleurs, l'action de communication doit répondre à deux objectifs :

- la gestion de l'attente de service : comme nous l'avons vu dans notre précédente partie, les interviewés, notamment les nouveaux entrants, ne savent pas

²³ Les marieurs sont des conseillers qui mettent en contact les annonceurs avec les agences de communication

à quel niveau de service s'attendre en s'adressant à l'espace info-doc. La stratégie de communication doit éclaircir ce point.

- Pour Florence Muet et Jean Michel Salaün, les utilisateurs ne peuvent pas avoir de représentation claire des prestations proposées à cause de leur caractère immatériel. Ainsi, faute d'information, l'utilisateur peut tout attendre d'un service d'information, ou avoir des attentes qui soient en décalage avec l'offre et le positionnement du service. La communication doit alors expliciter ce que l'utilisateur peut attendre du service et à l'inverse ce qu'il ne peut pas en attendre.
- la gestion de la participation de l'utilisateur : cette communication, que les auteurs appellent « *communication de facilitation* », doit fournir à l'utilisateur toutes les informations d'ordre technique et pratique nécessaires pour conduire celui-ci à utiliser le service. Florence Muet et Jean-Michel Salaün ajoutent que cette communication se fait en général sur place car c'est lorsque l'utilisateur a besoin de ces informations qu'il y est le plus sensible. Il s'agit ici de communiquer sur l'utilisation des BDD et sur leur contenu par exemple.

Conclusion

Nous avons pu voir comment l'analyse – sous l'angle de la valeur - des pratiques et des besoins en termes d'information au sein d'une grande agence de communication ainsi que l'analyse des prestations offertes par l'info-doc a permis de définir les rôles à jouer pour celui-ci. Nous avons ainsi identifié, en croisant plusieurs méthodes – audit, observation, échanges avec l'équipe – trois types de valeurs accordées par les consultants à l'information. La valeur stratégique tout d'abord, la capacité de l'information à améliorer les processus de décision, le conseil auprès du client et à renforcer l'image de marque de l'agence. La valeur de pouvoir ensuite, le niveau d'information étant un élément de valorisation du consultant et de ses compétences, face à ses clients (mais aussi face à ses concurrents internes). Cette valeur a néanmoins des effets pervers : détenir une information stratégique peut déclencher des attitudes de rétention. Une valeur sociale enfin, l'information et son partage permettant de créer du lien entre les consultants.

Nous avons également constaté que si l'information offerte par l'espace info-doc est effectivement génératrice de valeur (grâce au gain de temps qu'elle procure notamment), certaines activités ne répondent pas toujours aux besoins des consultants et ne créent pas autant de valeur qu'elles le pourraient ou le devraient.

A partir de ces données, nous avons dégagé quatre types de rôles pour l'info-doc, à renforcer ou à initier : un rôle de facilitateur auprès de ses utilisateurs, un rôle d'intégrateur d'information, un rôle de filtre face à l'abondance d'information, et un rôle de carrefour pour faire circuler l'information utile à tous.

Les trois premiers rôles peuvent être renforcés par le recentrage des activités sur les services à valeur ajoutée comme l'analyse, et le benchmark par exemple. Ou encore, l'espace info-doc peut développer de nouvelles activités à valeur ajoutée comme le recueil auprès des consultants d'information stratégique ou le conseil à l'utilisation des outils de veille. Le rôle de carrefour de l'information peut être initié à travers la mise en place d'un outil de mutualisation de l'information, qui permettrait à la fois de répondre aux besoins exprimés par les personnes interviewées, de renforcer la valeur sociale des informations partagées et de valoriser l'apport du service documentation à l'agence. Enfin, pour rendre visibles ses actions et valoriser son rôle, l'espace info-doc doit mettre en place des actions de communication.

En résumé, aujourd'hui soumis comme tant d'autres services aux impératifs économiques de l'entreprise, l'info-doc doit apporter de la valeur à ses prestations pour justifier sa présence : par la connaissance des techniques de recherche et de traitement de l'information d'une part et par la maîtrise des technologies et outils spécifiques d'autre part.

Cependant, nous terminerons ce mémoire sur une question concernant la mise en place de la plateforme de partage d'information et sur le recueil d'informations à caractère informel.

Bien que ces activités se justifient pleinement et que leur apport à l'agence de communication serait réel, on peut se demander quelle valeur les consultants attribueront à l'information une fois connue et partagée par « tous ». Bien que l'information informelle recueillie par l'espace info-doc gagnerait en valeur stratégique pour leurs destinataires, perdra-t-elle de sa valeur pour celui qui s'en démunira ? Sans prendre en compte le facteur temps qui risque de nuire à sa valeur (le temps que l'info-doc collecte l'information, la met en forme et la communique en interne), l'information ne sera-t-elle pas dépréciée une fois que tous les consultants seront au même niveau d'information ? Si la valeur de pouvoir de l'information peut s'amoindrir de ce fait et peut s'avérer par conséquent positive en termes d'attitude (moins de risques de rétention), qu'en sera-t-il de la valeur ajoutée des consultants ?

Autant de questions que l'agence de communication devra se poser et autant d'obstacles qu'elle aura à surmonter. Capitaliser sur la valeur de l'information qu'elle détient représentera donc un défi majeur pour elle.

Bibliographie

Cette bibliographie a été rédigée selon la norme Z44-005 et a été arrêtée au 9 octobre 2011. Les références bibliographiques sont classées par thème puis par ordre alphabétique d'auteur. Chaque référence renvoie à un numéro qui permet d'identifier les sources au sein du mémoire.

INTRODUCTION

[1] MICHEL Jean. Le centre de doc est mort...vive le service info-doc stratégique ! Archimag, janvier 2007, Guide pratique, 13-16 p.

Cet article pose le contexte dans lequel s'inscrit ce mémoire. Sous l'impact des nouvelles technologies, l'auteur prône pour une réorganisation du service documentation et pour un management stratégique de l'information.

DEFINITION DE L'INFORMATION

[2] CONFLAND Daniel. Economie de l'information spécialisée. Paris, ADBS Editions, 1997. 323 p. Collection "Sciences de l'information". ISBN 2-901046-99-1

Cet ouvrage marque son intérêt par une approche de l'information dans l'environnement de l'entreprise. La première partie de cet ouvrage m'a été particulièrement utile pour élaborer les concepts et définitions de l'information à travers les différentes typologies que l'auteur apporte.

[3] DELECROIX Bertrand. La mesure de la valeur de l'information en intelligence économique. 2005. 180 p. Thèse, Sciences de l'information, Université de Marne la Vallée, 2005.

Cette thèse traite de la valeur de l'information en intelligence économique. La première partie de ce travail, consacrée à la valeur de l'information, m'a été utile pour définir l'information et ses caractéristiques.

[4] HUYGHE François-Bernard. Quand la surabondance crée la redondance. [en ligne], mise en ligne le 30 juillet 2009, [consulté le 5 septembre 2011], http://www.huyghe.fr/actu_164.htm

Cet article traite de l'effet de redondance entraîné par la surabondance d'information sur Internet notamment. L'auteur propose plusieurs solutions pour éviter la mésinformation. Cet article m'a été utile pour décrire l'impact de l'abondance informationnelle.

[5] LE COADIC Yves-François. La Science de l'information. 3^{ème} édition. Paris, PUF, 2004. 128 p. Collection Que sais-je ?. ISBN 9782130547495

Cet ouvrage fait la synthèse des domaines, concepts et méthodes de la science de l'information. Le premier chapitre m'a notamment servi pour définir l'information et ses caractéristiques.

[6] JDEY Aref. L'infobésité (surinformation) coûterait aux entreprises 900 milliards \$. [en ligne], mise en ligne le 01 janvier 2009, [consulté le 8 septembre 2011], <http://www.demainlaveille.fr/2009/01/01/infobesite-surinformation-couterait-aux-entreprises-900-milliards/>

Cet article traite de l'infobésité et de ses conséquences économiques dans l'entreprise. L'auteur propose quelques pistes de réflexion pour pallier ce problème. Cet article m'a été utile pour décrire l'impact des nombreux flux d'information en entreprise.

DEFINITION DE LA VALEUR / VALEUR(S) DE L'INFORMATION

[7] BOURDIEU Pierre. Le capital social. Actes de la recherche en sciences sociales, 1980, vol 31, 2-3 p.

L'auteur dresse les contours du capital social et en analyse les phénomènes de concentration et de concurrence au sein des réseaux informels. Je me suis appuyée sur ses descriptions pour définir à mon tour la valeur de l'information comme capital social.

[8] BOURRET Christian et al.. Capital immatériel et information professionnelle. L'émergence d'un concept nouveau : l'information durable. Documentaliste – Sciences de l'information, 2008, vol 45, n°4, 4-12 p.

Dans cet article, les auteurs détaillent les conditions d'émergence de la notion d'immatériel et présentent les différentes catégories d'actifs immatériels relevant de l'information. Ils militent pour que l'information soit approchée comme un bien durable. Cet article m'a permis de décrire la valeur de l'information comme capital immatériel.

[9] CHAUMIER Jacques, SUTTER Eric. Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services !. Paris, ADBS Editions, 2007. 63 p. Collection L'essentiel sur.... ISBN 2-84365-095-6

Cet ouvrage propose des pistes de réflexions et de nombreux exemples pour développer des prestations et des services à forte valeur ajoutée. Je me suis notamment servie du premier chapitre, qui pose les concepts clés liés à la valeur, pour décrire une des techniques de mesure de la valeur économique de l'information.

[10] HUYGHE François-Bernard. Menaces, conflit, information : vers une info-stratégie. In HARBULOT Christian, LUCAS Didier. La guerre cognitive : l'arme de la connaissance. Lavauzelle. France, Panazol, 2002. Chapitre 8, p.185

Dans ce chapitre d'ouvrage, l'auteur traite des problématiques de « l'infodominance » et de conflit informationnel associées au développement des technologies de l'information. Il m'a notamment servi à décrire la valeur stratégique de l'information.

[11] HUYGHE François-Bernard. L'information stratégique. [en ligne], mise en ligne le 4 septembre 2007, [consulté le 14 septembre 2011], http://www.huyghe.fr/actu_177.htm
Cet article traite de la valeur stratégique de l'information en intelligence économique et décrit les différentes fonctions de la veille stratégique. Il souligne l'importance des signaux faibles et du caractère cyclique et dynamique de la veille stratégique. Cet article m'a été utile pour décrire la valeur stratégique de l'information.

[12] MILON Alain. La valeur de l'information, entre dette et don. Critique de l'économie de l'information. Paris, PUF, 1999. 232 p. Collection Sociologie d'aujourd'hui. ISBN 2-13-049740-3
Cet ouvrage propose une approche critique de la valeur de l'information et de l'économie de l'immatériel à travers l'analyse de certaines écoles économiques. Un ouvrage un peu ardu par son approche souvent philosophique mais qui m'a été utile pour décrire la valeur économique de l'information.

[13] Norme européenne EN 1325-1. Vocabulaire du management de la valeur, de l'analyse de la valeur et de l'analyse fonctionnelle - Partie 1 : analyse de la valeur et analyse fonctionnelle. AFNOR, Novembre 1996, 15 p. ISSN 0335-3931
Cette norme m'a permis de définir l'analyse de la valeur qui est une des techniques de mesure de la valeur économique de l'information décrites dans ce mémoire.

[14] Norme européenne EN 1325-2. Vocabulaire du management de la valeur, de l'analyse de la valeur et de l'analyse fonctionnelle - Partie 2 : management par la valeur. AFNOR, mars 2005, 11 p. ISSN 0335-3931
Cette norme m'a permis de définir la méthode de l'analyse de la valeur.

TECHNIQUES D'ENTRETIEN

[15] COURATIER Claire, MIQUEL Christian. Les études qualitatives: théorie, applications, méthodologie, pratique. Paris, L'Harmattan, 2007, 238 p. ISBN 978-2-296-02908-8.
Cet ouvrage décrit les principaux usages et types d'études qualitatives ainsi que la méthodologie pour concevoir une étude. La 4ème partie, destinée à la pratique des entretiens qualitatifs, des réunions de groupe et de l'observation, m'a été utile pour décrire les principes et techniques d'entretiens individuels semi-directifs.

CONFIANCE

[16] SIMONOT Brigitte. Evaluer l'information. Documentaliste – Sciences de l'information, 2007, vol 44, n°3, 210-216 p.

L'auteur expose les raisons qui nécessitent d'évaluer l'information, décrit les différents critères possibles d'évaluation et milite pour une nécessaire formation à l'évaluation. Cet article m'a été utile pour aborder la question de la confiance – un des critères de qualité documentaire - et de sa délégation au professionnel de l'information.

STRATEGIE DE COMMUNICATION

[17] MUET Florence, SALAUN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information. Editions du cercle de la librairie. Paris, Electre, 2011, 217 p. ISBN 2-7654-0794-0.

Cet ouvrage m'a servi tout au long de ma mission et notamment pour nourrir mes réflexions concernant les méthodes d'analyse des services d'information et l'élaboration d'une stratégie marketing. L'auteur donne en fin d'ouvrage quelques études de cas utiles qui illustrent les méthodes décrites. Je me suis plus particulièrement inspirée du chapitre consacré à l'offre de services et aux moyens de communication pour appuyer les solutions que j'ai proposées.

Annexes

Annexe 1 : Profil détaillé des interviewés

PÔLE	NB INTERVIEWES	PROFIL
Marque	5	1 partner, 2 dir associés, 2 dir conseil
Influence	13	1 partner, 2 dir associés, 2 dir conseil, 6 consultants, 1 stagiaire, un « producteur » (Practices corporate, finance et consumer/e-influence)
Talents	5	1 partner, 1 dir associé, 1 dir conseil, 2 consultants
Public	1	1 consultant
International	1	1 dir associé
Développement	1	1 responsable de pôle
Planning stratégique	1	1 consultant
Etudes	1	1 dir associé
Production	2	2 consultants
Design	1	1 responsable de pôle
Création	1	1 concepteur rédacteur
Edition	1	1 Responsable pôle
Digital	3	2 responsables pôle, 1 dir conseil
Direction générale	1	Directeur financier

Annexe 2 : Exemple d'entretien auprès d'une consultante senior

INTER du 4/07/11- 10H30

présentation ?

consultante senior depuis 1 an, principalement stratégie sur médias sociaux, dominante média sociaux et projet RP pour client, BtoC

IBM, BtoB et aussi Orange BtoC, laser BtoB, Monoprix BtoC, et Club des annonceurs BtoB, on parle à la presse et Voyages sncf

Où étiez-vous avant ?

J'étais dans une autre agence IE consultants, plutôt dominante RP et technologies, et donc j'ai + d'affinité avec le monde des techos

Avez-vous besoin de différents types d'infos en fonction de ces clients ?

Pour monop, je lis beaucoup la lettre conso, envoyée par xxx et la revue presse de l'info-doc car je trouve les seuls articles sur la conso, et des données sociétales, sur le mode de vie et la conso, c'est ce qui manque le + aujourd'hui, la revue conso ou le pano de presse c'est une bonne base, les articles clé mais j'ai pas une bonne vision des nouveautés du secteur agro-alimentaire par ex, et surtout sur le mode de vie, par ex les locavores, j'ai découvert le mouvement ya peu..., et ça on a pas ces infos, moi j'ai surtout l'actu sur les distributeurs, ou données sur le moral des Français, mais j'ai pas de vision sociologique, tendancielle, de comment les gens évoluent

La revue conso ya + de recul, mais j'aimerais des données sociologiques, sur le profil des consommateurs, les modes de vie, encore + macro,

j'ai pas ces infos, je passe beaucoup de temps à faire de la veille, et on fait des choix
ça c'est pour monop

pour moi en général, je lis newsletter Stratégies tous les matins, envoyée par xxxx, je lis CBNews le mag, vachement bien, et Stratégies mais je sais pas où ils sont, on peut les trouver là bas (à l'info-doc), mais c'est pas pratique, parfois je l'achète mais CBNews c'est 7,50€ c'est cher

dans les trucs récurrents ya aussi la newsletter TechCrunch, média US sur les start up et les nouvelles technos, et j'essaye de lire Challenges, régulièrement, je l'achète

et Le Monde que Catherine nous donne elle distribue mais je lis 2 fois par semaine, pas tous les jours, j'aime lire la presse le matin, et comme on l'a le soir, je lis dans les transports mais quand je rentre chez moi j'ai pas envie de lire Le Monde !

Et je lis régulièrement les magazines pour voir le type d'info traité, par ex le JDD, de temps en temps

j'ai Twitter toute la journée et Facebook

je trouve des liens qui m'intéressent, c'est pas sur les médias, mais des infos que « poussent » les gens de communautés qui m'intéressent sur des sujets et problématiques

quel type info vs trouvez sur facebook ?

des infos sur les Réseaux sociaux, les médias sociaux, les nouvelles technos, aussi gros flux sur RH et impact des nouvelles technos sur le recrutement, RH2.0, et un peu en mineur sur la market communauté

vous y trouvez quelles infos ?

des chiffres sur la consommation, des nouveautés sur les nouveaux produits, des tests retour d'expérience, des infos sur le lancement d'un produit, Samsung qui lance une nouvelle télé, des amis qui partagent des liens,

différence entre les infos que vous trouvez sur facebook et twitter ?

Sur Facebook infos politiques, libé, infos engagées de mes amis alors que Twitter c'est un fil d'actu + neutre,

Et Infos via newsletter stratégies?

Essentiel d'être au courant de ce qui se fait dans son propre secteur, les agences concurrentes, les mouvements de créations, et elle est bien packagée, pas trop longue, c'est le 1^{er} truc que je lis matin, ça fait 10min, pour se mettre dans le bain, elle fait 2 pages écran, et c'est une bonne entrée en matière et aussi CBNews newsletter mais moins facile à lire, et elles disent un peu la même chose

Stratégies le mag aussi, format agréable, et ya toujours une info à glaner, plein de choses qu'on sait déjà, info sur la problématique du client ou des best practices intéressantes, et le nouveau format CBNews est très bien, la ligne éditoriale, j'ai l'impression que c'est + large que Stratégies, pas que centré business, par ex une interview centrale de JM Tassetto, PDG de Google France, on verrait moins ça dans Stratégies, et c'était pas sur la stratégie Google, c'était une interview business, c'est important d'avoir des papiers d'angle sur la stratégie des entreprises et pas seulement sur leur com

j'écoute bfm radio aussi le matin

et aussi Challenge j'aime bien car c'est le coté stratégie d'entreprise je garde car ils ont des dossiers thématiques, qui ne se démodent pas, par ex en couv c'était sur les nouveaux réseaux d'influence, et ils ont un classement thématique des réseaux de femmes, de patrons, c'est bien d'avoir ça pour les clients, j'ai mis ça dans une pochette avec des papiers intéressants, ya aussi prosumer reports, sur les jeunes, et je cherche des chiffres

dans Challenges, on fait de la veille pour nos clients, on est tout le temps dans l'instantané, ça bouge tout le temps, donc on demande une info froide qui prenne de recul pour me permettre à moi de prendre + de recul

pour notre culture business, c'est important de lire les magazines business, bfm montre une autre dimension de l'entreprise et si on comprend on propose une stratégie au client, je comprends à mon niveau et j'aime ces éclairages, important, on a tout le temps le nez dans le guidon donc c'est important de prendre du recul

alors Le Monde, je lis régulièrement, je profite comme source d'info + large, actu politique, géo pol j'écoute pas les infos je regarde pas le JT, je m'en fou, et je lis peu sur actu du pays politique social ça me fait vite chier, et m'intéresse peu, le JDD pour ça je lis, et ya souvent infos qu'il y a pas ailleurs

par exemple ?

Par ex un lancement, une exclu, souvent ils annoncent une marque qui révèle une étude, des infos intéressantes, et j'aime bien le rituel de lire le journal, le dimanche j'aime bien, et ça me fait plaisir

et après sur les autres magazines, les people féminin c'est pour distraire, et après type Nouvel obs ou Le point, c'est pour regarder les maquettes, les rubriques, les articles, le type d'info traité, pour se tenir au courant, mais je fais pas attention au fond, et c'est ponctuel

et techCrunch, c'est intéressant, + loin du quotidien, ça parle des start up qui marchent bien, des évènements le monde des réseaux sociaux change tout le temps donc c'est une bonne source d'info pour savoir ce qu'il se passe, ...le nombre de users sur facebook aura changé dans 1h ! quand ça sort sur twitter, l'info est déjà périmée, donc on est moins dans l'instantané, on est dans le présent avec TechCrunch

vous passez bcp de tps à faire veille ?

Beaucoup sur heures de travail, 1-2h par jour mais des fois j'ai moins de temps et des fois c'est 3h, mais en moyenne 2h/jour

et on s'envoie aussi des info avec l'équipe, et avec le chanel planning et le pôle digital, c'est un 1^{er} filtre, les campagnes marquantes, les bonnes idées, les best practices, par mail, mais en général c'est inédit, mais sur twitter, quand un sujet fait l'actu on la voit partout après, Twitter est le 1^{er} endroit où l'info sort, c'est là que j'ai appris que les otages étaient libres

vous échangez par mail ?

oui mais c'est Pas pratique, on retrouve pas l'info, j'ai un dossier « mails à garder » mais c'est pas pratique, mal archivé, chiant

même avec l'équipe gd public, de temps en temps on partage info, par mail car ya que ça !

vous échangez quel type info ?

sur les médias, qui crée ou qui crée une rubrique

par ex une conf organisée par Le figaro sur les médias, c'est le pôle digital qui a partagé l'info, et une fille a fait une restitution (orale) sur la conf

et le pole info-doc?

je connais bien xxx, donc on échange librement mais pas de manière formalisée

vous avez déjà demandé des piges ?

Pour Amazon, avec xxxx, c'était très bien

Vous vous servez du service Veille ?

non

avez-vous de bonnes idées à prendre de chez IE ?

Y'avait IE décision, études et veille et ya 2 choses qui me semblent importantes, on avait tous les semestres une analyse détaillée pour le client, des résultats, très complet, ça prenait beaucoup de temps, mais chaque communiqué, on savait combien de retombées spontanées ou générées, avec une analyse quanti et quali des articles et on complétait par des insights RP, pour avoir une tactique avec le média, pour une prise de recul, ça serait un bon truc à mettre en place, pour détailler les choses, on a trop tendance à avoir des retombées online et médias, faut un outil de reporting intégré qui intègre les discussions en ligne et les articles offline sur un même client

j'ai proposé ça en reco, pour la sécu routière, mais on verra si on gagne !! en compet, j'ai proposé un outil de reporting intégré online et offline

entre le faire nous, avec des stagiaires et essayer de formaliser une analyse à dupliquer auprès des clients, ...

et aussi des cartographies, on a vu sur l'appel offre SNCF...le reporting veille se prête bien à la carto pour des sujets qui se disent, le positif / négatif, la place, la taille pour faire un audit et aussi au démarrage d'un contrat, pour photographier à l'instant T les communautés et les stakeholders (*personnes impliquées dans la gestion d'une entreprise*) d'un sujet et c'est dommage de ne pas avoir d'outil en propre avec un système de représentation graphique qui soit propre

globalement on soigne pas assez la forme dans cette agence, dommage

vs faites comment ?

on passe par un presta, linkfluence, pour faire carto : sinon on fait en ppt nos cartos, c'est un scandale !

vous séparez le online et offline?

Oui le pole RP fait reporting média et nous le reporting online, il faut faire évoluer le dashboard de la veille, pour surveiller les conversations en ligne,

c'est à dire ??

Introduction (5')

- **Présentation de l'étude:**
 - Contexte
 - Objectifs
 - Communication des résultats
 - Aspects pratiques : enregistrement, anonymat (=> pas d'auto-censure)
- **Présentation de l'interviewer (insister sur la neutralité)**
- **Présentation de l'interviewé:**
 - Fonction, pôle d'appartenance
 - ancienneté
 - périmètre d'activités (budgets, clients...)
 - liens avec autres pôles

Vos sources d'information (20')

- **Quelles sont toutes vos sources d'information? (éventuellement faire décrire une journée type)=> cf grille recap**
 - Sur internet (sites, blogs, réseaux sociaux,..) / sur support papier (PQN, PQR...) / payant – gratuit (BDD, abos...)
 - Sources des autres pôles (ex: revues de presse, newsletters, ...) / sources externes (clients)
- **Pour chacune des types de sources utilisées (internes / externes / « perso »), décrire:**
 - **Modalités de recueil de l'info:**
 - Parmi toutes les sources d'info: critères de sélection? (source, type d'info?..)
 - Comment: outil? dossier dédié? (où: partage ou non?)...=> Que fait on de l'info une fois « repérée » ou acquise?
 - **Contexte de consultation:**
 - Moment précis (dans la journée, dans la semaine...)
 - Lieu (au bureau, au domicile, dans la voiture, les transports...)
 - Support : ordi, smartphone, pc portable... => quelle compatibilité?
 - Fréquence, abonnements éventuels, alertes...?
 - Modalités de lecture: sur écran, impression
 - **Exploitation de l'information:**
 - ce qu'on en fait, on s'en sert pour...? Très concrètement? Comment on réinjecte l'info obtenue dans son travail quotidien?
 - organisation de l'info collectée? (empilement, critères de tri ou d'archivage?...)=>Que fait –on de l'info une fois utilisée?
 - Estimation du temps passé à la recherche d'info par jour? y compris hors bureau
 - **Raisons de consultation:**
 - Quel objectif ? (pour approfondir / compléter un sujet? Par obligation? Par réassurance ? ...)
 - Selon vous, quelle valeur l'info a t-elle? (stratégique/ aide à la décision, pouvoir...)

L'espace info-doc (30')

- **La place de l'info-doc parmi toutes les sources d'info (rapide):**
 - Ses forces et faiblesses
 - Ses produits et services :
 - Le produit phare, le plus emblématique..
 - Ce dont on se sert le plus?
 - Ce dont on se sert le moins?
- **Retour sur le(s) produit le(s) + utilisé(s): décrire l'usage qu'on en fait, depuis la prise de connaissance jusqu'à la fin du processus d'utilisation**
 - Comment accède t-on au produit? (push ou pull? réception par mail, de la main à la main, récupération sur intranet, consultation sur place?...)
 - Modalités d'utilisation:
 - lecture sur écran/ impression?
 - À quel moment?
 - Fréquence d'utilisation? systématique ou non? Dépend de quoi?
 - quel usage, quelle exploitation concrètement? Donner un exemple
 - Ce qu'il a de bien? De moins bien? Ce qui pourrait être amélioré? Sur le fond? Sur la forme? (clarté, lisibilité, facilité à trouver l'info, format...)
 - Après utilisation : conservation? (où? dossier dédié?...), Partage? suppression?
 - Focus sur la périodicité de publication du produit: ce qu'on en pense?
 - Focus sur le nom du produit : comment l'appelle t-on spontanément? Le nom actuel est-il suffisamment explicite? adéquat? (Comment l'appellerait –on autrement?)
- **Puis + rapidement: les autres produits (ceux dont on ne se sert pas)**
 - Un produit pour quoi ? Pour qui ?
 - Ce qui fait qu'on ne s'en sert pas?
 - Ce qui pourrait être amélioré?
 - Focus sur l'intranet: forces et faiblesses

Conclusion (5')

- **Au final, ce que vous apporte l'espace info-doc VS toutes les autres sources d'information?**
 - différences d'utilisation?
 - Avantages?
 - Complémentaire? redondant?
- Ce qu'il vous manque?
- **Ce dont on a vraiment besoin en termes d'informations:**
 - Type d'information (ex: info brute VS analysée)
 - Fréquence
 - Type de support
 - Modalité d'accès: push ou pull?
 - Décrire votre produit idéal? (contenu, périodicité, format...)

Annexe 4 : Outil d'interview du demandeur

CONTEXTE DE LA DEMANDE :

- **Objectifs** : pour quoi? (ex: competition, newbiz...), pour qui? (interne/ externe, ...),...
- **Corpus de recherche**: sur quels médias ? (*liste précise*), quels axes de recherche? (image, positionnement...), couverture géographique et temporelle (à partir de quand? Jusque quand?), langue, ...
- **Type d'info souhaitée**: niveau d'analyse et d'information (exhaustivité, exclusivité...), format de restitution
- **Deadline**

PRÉCISIONS SUR LA DEMANDE :

- Faire définir précisément les termes de la question (ex: "*numérique*")
- Mots clés et sources
 - Ceux déjà utilisés par le demandeur
 - Suggestions du demandeur