

# VEILLE STRATEGIQUE : UN FACTEUR D'ECHEC PARADOXAL LARGEMENT AVERE : LA SURINFORMATION CAUSEE PAR L'INTERNET.

## CAS CONCRETS, RETOURS D'EXPERIENCE ET PISTE DE SOLUTIONS

Humbert LESCA (\*), Salima KRIAA (\*,\*\*), Annette CASAGRANDE (\*)  
[humbert.lesca@upmf-grenoble.fr](mailto:humbert.lesca@upmf-grenoble.fr), [kriaa\\_salima@yahoo.fr](mailto:kriaa_salima@yahoo.fr), [annette.casagrande@upmf-grenoble.fr](mailto:annette.casagrande@upmf-grenoble.fr)

(\*)CERAG UMR 5820 CNRS – Université Pierre Mendès France  
150 rue de la chimie BP47  
38040 Grenoble cedex 9  
(\*\*)ETHICS (ESSEC Tunis)

<http://www.veille-strategique.org>

### Mots-clés :

Veille stratégique ; anticipation ; signaux faibles ; méthode Puzzle® ; création collective de sens ; TIC ; raisonnement heuristique.

### Keywords:

Competitive Intelligence; anticipation; weak signals; Puzzle® method; collective sense making; tacit information; heuristic reasoning

## Résumé

Après avoir présenté les concepts de la Veille Anticipative Stratégique (\*), nous montrons, à la suite de nos expérimentations, que l'Internet s'avère être plutôt un facteur d'échec qu'un facteur de succès de la Veille Stratégique Anticipative, du fait de plusieurs maillons actuellement manquants, en aval de l'usage de l'Internet lui-même. Ces manquants concernent principalement l'interprétation des données fournies par la Veille, surtout lorsqu'il s'agit de capter et interpréter des signaux faibles. Nous avons mis en évidence quatre maillons manquants. Ils fournissent les nouveaux axes de recherche-intervention de notre laboratoire, en collaboration avec des entreprises et institutions et, si possible, avec d'autres laboratoires de recherche.

**Avertissement :** Nous avons eu la chance d'être coopté par l'Institut de l'Entreprise qui est l'organisme de réflexion des dirigeants des grandes entreprises françaises membres du MEDEF (antérieurement CNPF) et, ainsi, d'être associé aux groupes de travail mensuels réunissant des présidents directeurs généraux des principales entreprises françaises. Cet accès, prolongé dans la durée, justifie les jugements un peu rudes que nous formulerons dans notre communication.

### **En guise d'introduction : des constats et un paradoxe concernant l'Internet**

Les publications dans le domaine de la Veille se comptent par dizaines de livres et par centaines d'articles **ces dernières années**, même si l'on s'en tient aux seules publications en langue française. Quasiment toujours les auteurs décrivent des systèmes de Veille et passent sous silence l'**utilité** réelle perçue par les dirigeants d'entreprise, **l'éventuelle valeur ajoutée des « informations » produites par un dispositif de veille aux yeux d'un dirigeant d'entreprise (ou autre organisation)**. Or qu'avons-nous constaté ? La plupart des dirigeants d'entreprises attachent fort peu d'intérêt à la Veille : soit ils n'en veulent pas, soit ils sont fort déçus des résultats de celle-ci.

Exemple : « *Si la Veille aboutit à m'inonder de coupures de presse, dont la quasi-totalité est de très faible intérêt, alors elle ne présente aucun intérêt pour moi* ».

C'est un grand **paradoxe** car d'un côté existent des « cellules de Veille », et lorsqu'elles existent, elles sont souvent dotées de personnel compétent et dévoué, et bien dotées en moyens matériels. Et d'un autre côté les dirigeants n'utilisent pas le résultat du travail de ces cellules, n'y portent aucune attention (Feldmann, M.S., March, G.J. 1991). Quelle explication ?

## **1 Nos hypothèses explicatives des pratiques constatées et conséquences pour l'orientation de nos recherches.**

Nous avons fait de ce paradoxe le cœur de la **problématique** dans laquelle se situent les travaux de recherche de notre laboratoire CERAG-CNRS/équipe veille Stratégique. Plus précisément notre problématique est exprimée par les **trois** questions suivantes :

- quelles sont les raisons du manque d'intérêt, de la part des dirigeants, **à l'égard des résultats (« output ») de la Veille**, lorsque celle-ci existe dans leurs entreprises ?
- que pouvons-nous proposer pour aider à changer cette situation ?
- **que proposer pour que les « out pt » de la veille, fournies aux dirigeants, constituent une réelle valeur ajoutée ?**

S'agissant de la première question, nous nous limiterons ici à l'une des raisons que nous avons découvertes dans la centaine d'entreprises où nous avons pu réaliser nos recherches-**intervention (David 2000)**. Cette raison est la suivante : les informations (nous verrons plus bas qu'il s'agit plutôt de données) produites par les cellules de Veille en question sont de peu d'intérêt pour les dirigeants appelés à prendre des décisions à caractère stratégique. En quelque sorte ces informations leur paraissent « fades », banales, « inertes », pratiquement sans intérêt et déjà dépassées au moment où la cellule de Veille les leur fournit : **elles ne déclenchent aucune émotion ni impulsion pour agir**.

Exemple : « *Je ne veux pas d'un cimetière d'informations* ».

Notre interprétation des constats effectués prennent appui sur les deux présupposés suivants.

## **Deux présupposés explicatifs du comportement, regrettable mais compréhensible, des dirigeants à l'égard des données fournies par leurs services de veille.**

Jusqu'ici ces « données » avaient pour origine :

- soit des hommes de terrain (et dans ce cas il s'agit bien d'informations issues de relations et du captage par les cinq sens du capteur, telle la vue par exemple). C'était le cas le plus fréquent, voire le cas unique parfois **et cela, depuis des siècles.**
- soit des textes imprimés et/ou scannés, des documents écrits photocopiés ou provenant de l'Internet. C'était le cas historiquement **le plus récent**, mais qui s'est brutalement imposé depuis quelques années.

Aujourd'hui l'écrasante majorité des « données » de Veille provient de recherches effectuées sur l'Internet comme si celui-ci était **désormais** la source unique. Le résultat est que les données obtenues sont en nombre considérable (éventuellement plusieurs centaines par jour), chaque donnée pouvant comporter elle-même plusieurs centaines de mots, au point de constituer un véritable **goulet d'étranglement.**

**« On a un volume d'informations énorme, sous toutes formes : fax, revues, flux RSS, etc. »**

On peut donc comprendre que ces données resteront inexploitées donc sans utilité. Il n'est pas étonnant alors que les responsables d'entreprise ne voient pas l'utilité de la Veille.

**Exemple : « j'ai parcouru les documents que vous m'avez fait parvenir, mais aucun d'eux n'a suscité de question pertinente en moi ».**

**Présupposé 1 :** Les dirigeants **affirment qu'ils** seraient davantage intéressés si les informations, fournies par leurs dispositifs de Veille, étaient à la fois peu nombreuses (en nombre de documents), peu volumineuses (en nombre de mots) et plus riches en signification et plus stimulantes **pour passer à l'action** (Bernhardt, D.C. 1994).

Nous avons **donc** choisi d'orienter nos travaux de recherche vers la production de connaissances actionnables (**Argyris, C. 1996**) c'est-à-dire de connaissances « utiles pour faire », en d'autres termes des connaissances sous forme de méthodes pouvant prendre en étape finale la forme de logiciels, utiles pour créer du sens et non pas du bruit, à partir d'informations de Veille. En particulier, nous nous sommes orientés vers des informations à caractère anticipatif et, parmi elles, vers la détection et l'interprétation de signaux faibles mais précurseurs (**Ansoff, H.I. 1975**) **pertinents pour** le dirigeant considéré. Ce choix prend appui sur le présupposé 2.

**Présupposé 2 :** L'interprétation des informations anticipatives et des signaux faibles relève surtout de processus cognitifs imaginatifs et créatifs des personnes, et d'heuristiques (Cats-Barril, W.L., Huber, G.P., 1987) plutôt que de modèles informatiques utilisés jusqu'ici.

En accord avec Weick K.E. (1995) ces présupposés nous ont conduits à placer le processus de **création collective de sens** au cœur des dispositifs de Veille que nous proposons, lors de nos recherche-intervention aux entreprises et autres institutions, ainsi que la montre la figure 1 « Modèle générique Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective (VASIC) ». **Notre démarche de création collective de sens est en accord avec NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1995) ainsi qu'avec NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1995)**

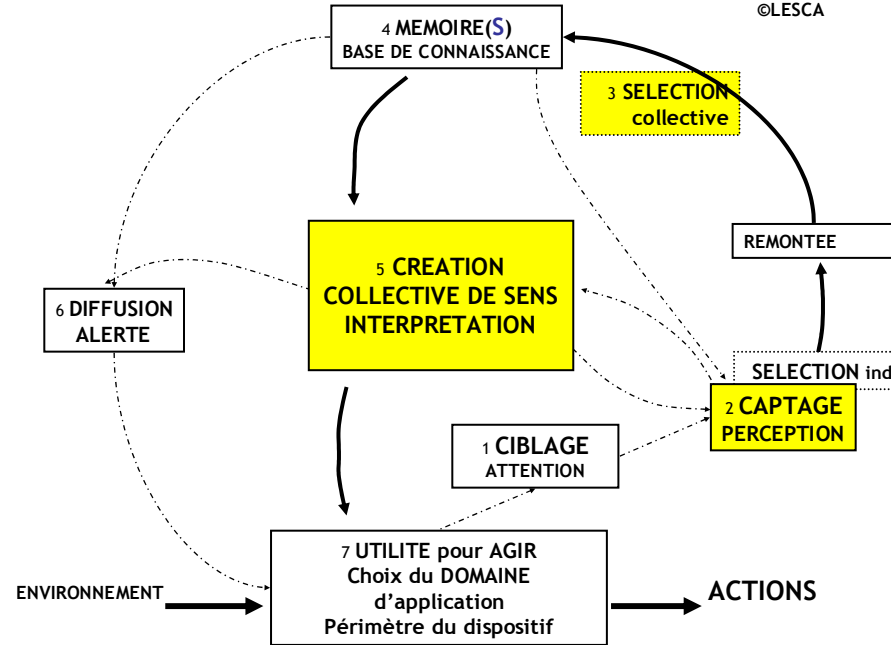


Figure 1 - Modèle générique adaptatif VASIC®

Définition : La « création collective de sens » est l'opération collective au cours de laquelle sont créés du « sens ajouté », de la connaissance à partir de certaines informations qui jouent le rôle de stimuli inducteurs, et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail collectif, ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise. Le résultat de la création collective de sens est la formulation de conclusions provisoires plausibles (hypothèses) devant déboucher sur des actions effectives ». (LESCA 2003). Pour aider à la réalisation de la création collective de sens notre laboratoire a conçu, réalisé, et validé plusieurs dizaines de fois, la méthode Puzzle® laquelle a fait l'objet de plusieurs thèses de doctorat en Sciences de Gestion, au sein de notre laboratoire (voir plus bas). Cette méthode tient compte du fait que les membres d'une entreprise (ou certains d'entre eux) ont probablement emmagasiné, dans leur tête, beaucoup d'informations de toute nature, plus ou moins présentes à la conscience. Mais ce sont des informations tacites et donc informelles et inaccessibles par l'informatique. De plus elles sont fragmentaires et peu significatives lorsqu'elles sont considérées isolément, sans lien entre elles. Dans ces conditions il y a une forte probabilité pour que ces informations soient perdues et donc inutilisées.

**Hypothèse de nos recherches.** Si l'on propose à des dirigeants (périodiquement réunis en groupe de travail collectif) une méthode susceptible de faire émerger des questions pertinentes et du sens à partir de quelques informations (les unes formelles et les autres tacites) alors ces dirigeants seront stimulés à utiliser la Veille Anticipative Stratégique comme véritable outil de décision.

La méthode Puzzle® (\*) aide à faire émerger les informations tacites, à les faire passer du tacite au verbal et à passer d'une interprétation individuelle à une interprétation collective de nature à « produire du sens ajouté », et à trouver un intérêt aux « données » fournies par le service de Veille, du moins lorsqu'il en existe un. Mais l'application de cette méthode fait naître, à l'égard de l'Internet, des déceptions qui sont au cœur du présent article. Nous espérons que ces déceptions ne sont que provisoires.

## **2 Expérimentation (recherche – intervention) en vraie grandeur. Cas de l'entreprise Groussin**

### **2.1 Problématique : la direction générale de la banque Groussin se pose la question: « Allons-nous disparaître compte tenu de la révolution Internet ? ».**

Plus précisément la préoccupation stratégique de la direction générale est de savoir comment elle pourrait faire évoluer ses activités classiques de banque aux particuliers en tenant compte de la révolution Internet. (Ce cas résulte d'une recherche intervention effectuée en 2001 et dont la publication est autorisée aujourd'hui).

Le directeur général avait adressé une « commande d'informations » à sa cellule de Veille et celle-ci a répondu à la commande en lui faisant parvenir une liasse de 75 documents, certains d'entre eux pouvant compter plusieurs pages (données fournies en *full* texte). Naturellement la direction générale n'a pas été en mesure d'utiliser ces « données » trop volumineuses et dont plusieurs étaient probablement sans intérêt aux yeux de la direction.

*« On a un volume énorme d'informations sous toutes les formes : coupures de presse scannée, revues, fax, flux RSS, etc... »  
« Les textes qu'on reçoit ne sont pas directement exploitables ».*

C'est pourquoi elle s'est tournée vers notre laboratoire en souhaitant expérimenter notre méthode Puzzle au regard de sa problématique. Dans ce qui suit, nous décrivons la démarche à l'envers, en partant de la dernière étape, pour remonter en amont vers les étapes préalables, dans lesquelles se situe notre problématique de facteurs d'échec.

### **2.2 Exemple d'application de la méthode Puzzle, pour créer collectivement du sens, dans la société Groussin.**

La présentation de la méthode, qui prendrait trop de place ici, est tirée de l'ouvrage (Lesca 2003, chapitre 5) lequel est accessible en totalité sur le site [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org) .

#### **2.2.1 Présentation d'une étape de la construction du Puzzle et émergence finale d'une niche d'activités nouvelles, faisant sens pour les dirigeants de Groussin**

La figure 2 montre ce que nous appelons un Puzzle avec des « brèves »: il s'agit de la première étape de sa construction.

Figure 2 - PUZZLE de fragments (brèves) regroupés.

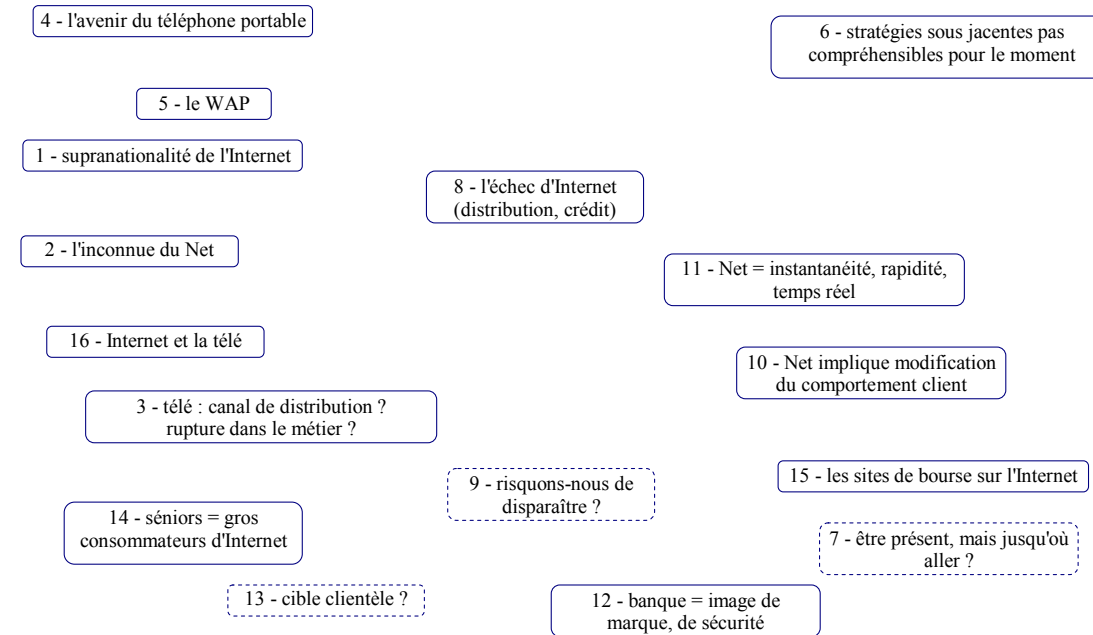


Figure 2 - Puzzle de fragments (brèves) regroupés

**A cette étape intermédiaire, le puzzle est seulement** constitué de petits fragments (d'informations (au sens propre cette fois) **qui ont fait l'objet d'un regroupement**). Ces fragments, volontairement très courts, sont appelés « des **brèves** » dans ce qui suit. Chaque brève porte un numéro qui permet de retrouver une formulation plus explicite de la brève et de remonter, plus en amont, au texte d'origine (la donnée *FULL*).

On voit que sont affichées sur l'écran onze « brèves ». Ces « **brèves** » sont des informations **au sens propre** et non plus données, car ces fragments résultent de choix « humains » et argumentés, choix faisant intervenir de la connaissance tacite, ainsi que nous le soulignerons plus loin. La disposition de ces « brèves », les unes par rapport aux autres, résulte d'une suite de raisonnements (**heuristiques spontanées**) explicités par les participants. Plusieurs dispositions peuvent être envisagées successivement : chacune d'elles « révèle » quelque chose de différent : le point de vue change et diverses réflexions surgissent. A chaque étape de la modification de la disposition des fragments d'informations, les membres du groupe de travail collectif expriment leur façon de voir, d'interpréter la signification et la justification de ce qu'ils voient sur l'écran. Ils s'expriment à tour de rôle et de façon interactive. Une personne dit sa façon d'interpréter ce qu'elle voit. Une autre intervient à son tour pour donner son interprétation différente, etc.

«En voyant ce Puzzle ça me fait penser que la semaine dernière quelqu'un m'a dit

*que... »... «Ce que tu es en train de dire complète bien ce qui est au tableau... C'est le chaînon manquant entre les deux informations. » ... « Je vais dire quelque chose, ça n'a peut-être rien à voir mais... »... « Tiens, à propos de ..., j'en profite pour rebondir sur une autre information : j'ai entendu dire que... »... « En entendant ce que tu dis, je vais dire quelque chose que j'avais oublié, c'est que... ». ... « Je relie ce que tu dis à une autre chose que j'ai vue... », etc.*

Tous les commentaires sont enregistrés sur magnétophone de façon à garder la traçabilité des raisonnements explicités. Les versions successives du puzzle sont mémorisées sur ordinateur de façon à permettre ensuite des comparaisons et aussi une traçabilité des raisonnements explicités. Les raisonnements formulés par les participants ne sont pas de nature algorithmique : ce sont des raisonnements heuristiques.

Pour faire **court**, disons que, l'une des dernières versions du puzzle a fait émerger la possibilité suivante : « *L'attrait ludique de l'Internet aux yeux des seniors pourrait constituer une piste pour développer un produit et des services bancaires nouveaux spécifiquement dédiés aux seniors* ». En somme, une **niche potentielle d'activités nouvelles** (pour la banque Groussin) a émergé des interactions entre participants en ayant eu pour point de départ les quelques « brèves » projetées sur l'écran. Précisons que cette piste a effectivement été retenue par la direction générale, qui a pris ensuite les décisions stratégiques appropriées. Le directeur de Groussin s'est exprimé ainsi : « *Je suis très surpris par le nombre de questions intéressantes qui ont émergé au cours de notre travail collectif, alors que aucune de ces questions ne m'était venue à l'esprit lorsque j'ai lu les documents (FULL texte) seul dans mon bureau. Je suis très troublé par ce constat* ». Dans un autre contexte et une autre intervention, le directeur R&D, participant à une autre séance de travail collectif, a pu demander, en fin de séance : « *Combien coûte la machine qui pourrait construire les Puzzle et fournir des recommandations en out put ?* ». Evidemment cette machine n'existe pas sur le marché !

Maintenant nous allons remonter à l'étape précédente qui a permis de réaliser la séance de création collective de sens en utilisant la méthode Puzzle.

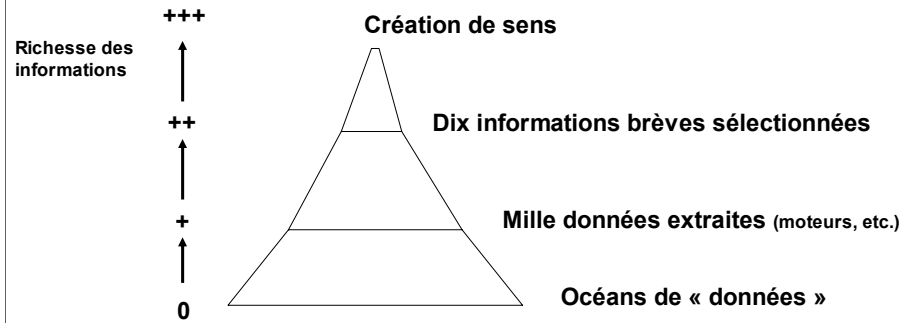
## **2.2.2 D'où proviennent les « brèves »? Mise en évidence du « maillon manquant N°1 » dans les dispositifs de Veille fondés sur l'Internet.**

*« Les textes qu'on reçoit ne sont pas directement exploitables »... « Les informations devraient être brèves : 2 à 3 lignes... et non pas des laïus »...*

Chaque brève provient d'une sélection/extraction effectuée à l'intérieur d'une donnée textuelle fournie par la cellule de Veille. En elle-même cette donnée textuelle (peut-être plusieurs centaines de mots) ne suscite aucune impulsion chez le dirigeant (pas plus que la traditionnelle revue de presse qu'on lui fournit) : elle ira s'empiler sur le bureau ! La brève, quant à elle, résulte d'une sélection/extraction, sur la base de critères argumentés. De ce fait la brève devient une information, du moins aux yeux de la personne qui l'a sélectionnée, alors que le « full » texte fourni par la cellule de veille, est une « donnée » résultant d'un choix mécanique effectué par le moteur de recherche sur la base de mots clés. L'opération de passage de données textuelles à des brèves peut être comparée au processus réalisé dans une **tour de distillation**, ainsi que nous avons cherché à l'illustrer par la figure 3. **Jusqu'à un certain point, la production de brèves peut s'inspirer de Huberman, A.M., Miles, M.B. (1991, 2003)**

1 – Quels moyens et compétences utiles pour « distiller » les données

2 – Les informations produites à chaque niveau de distillation sont de moins en moins volumineuses et de plus en plus pertinentes.



**Question : Quels moyens informatiques pour réaliser automatiquement les étapes de la « distillation » ?**

Figure 3 - distillation des données

Le plus souvent, le passage de la donnée « FULL » à la brève est effectué en trois étapes.



Figure 4 - Trois niveaux d'extraction/sélection/distillation ©LESCA

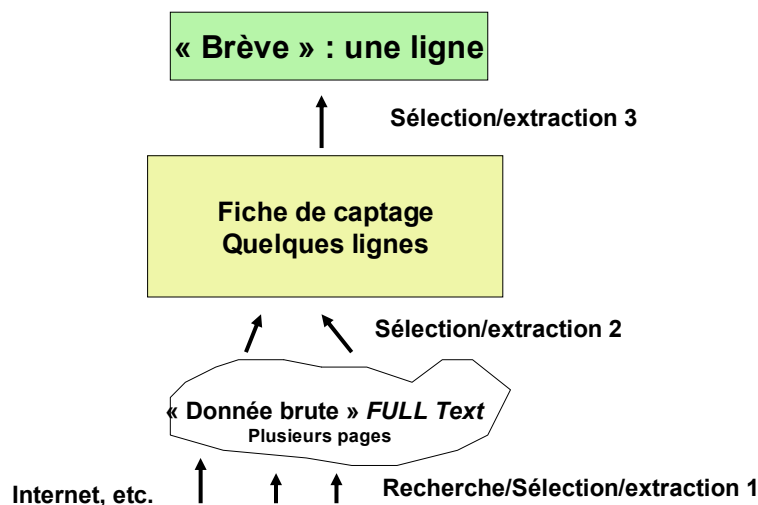


Figure 4 - Trois niveaux d'extraction/sélection/distillation

Cependant une brève n'a le caractère d'une information (au sens fort du mot) que pour la personne qui l'a sélectionnée et extraite. Cette personne n'est pas le dirigeant mais un employé. C'est pourquoi la phase de création de sens est, ensuite, nécessaire et elle doit être **collective** pour bénéficier de la pluralité des expertises, des points de vue et des objectifs visés.

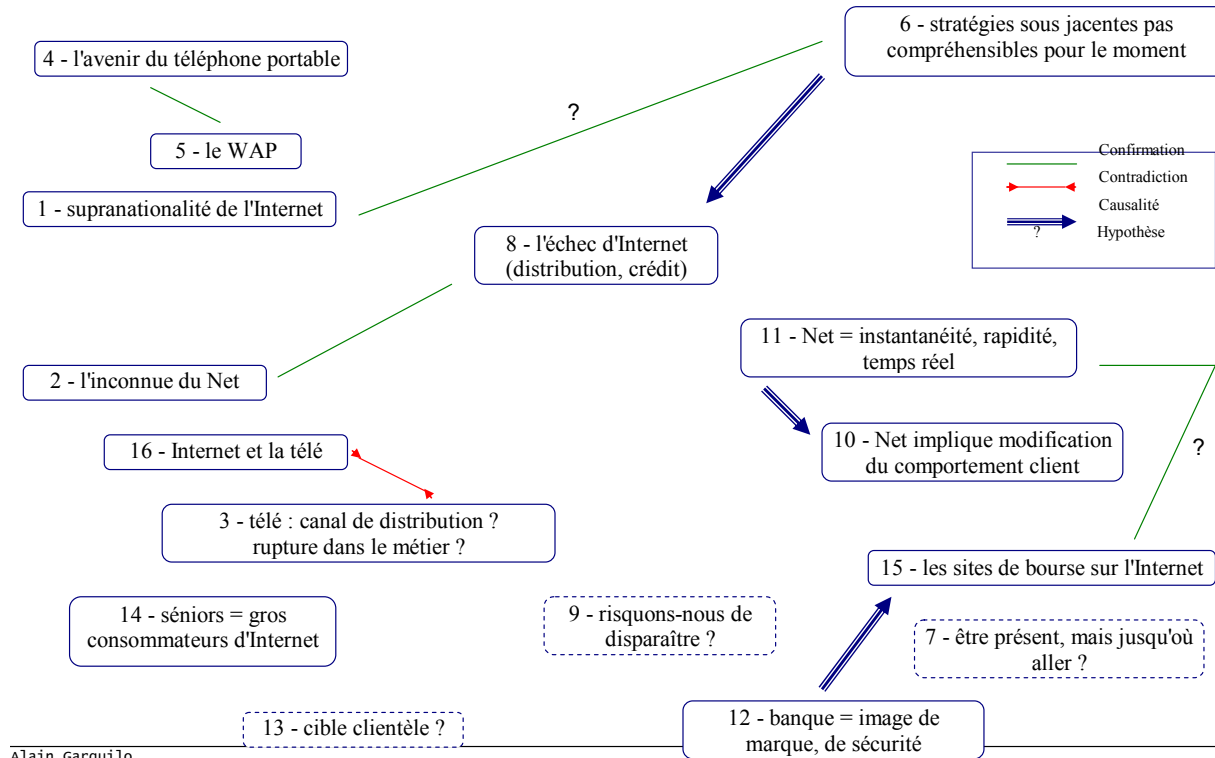
À l'heure actuelle, la sélection/extraction des brèves au sein de données textuelles, est **généralement** une opération « manuelle » effectuée par une personne. C'est donc un travail relativement fastidieux, nécessitant du savoir faire et beaucoup de temps. Si ce travail est réalisé sans méthode précise et sans traçabilité possible le résultat sera peu fiable. Cependant ce travail de sélection/extraction est une **condition nécessaire** pour que les données textuelles fournies en grande quantité par l'Internet, puissent donner lieu à des informations brèves lesquelles, à leur tour, permettront le travail de création collective de sens de nature à intéresser les dirigeants, à stimuler leur réflexion et, finalement, à leur être utile. Ainsi apparaît-il clairement (du moins nous l'espérons) que l'usage mécanique de l'Internet peut constituer un **facteur d'échec** d'un dispositif de Veille, s'il n'est pas suivi de la création collective de sens, car son apport est alors de **très faible valeur ajoutée**. A l'issue de nos nombreuses expérimentations nous avons ainsi montré que, pour que la recherche sur l'Internet soit effectivement un atout pour la Veille, il est nécessaire de créer un « **maillon manquant** » à savoir un logiciel qui serait capable d'extraire les brèves « pertinentes » (mais c'est là toute une problématique) à partir de données textuelles *FULL*. La conceptualisation et la réalisation de ce maillon manquant sont un axe de recherche de notre laboratoire, en collaboration avec

des partenaires industriels et académiques. Mais peut-être des éléments de solution logicielle existent-ils sur le marché, à notre insu : c'est bien le sens de notre interrogation.

### 2.2.3 Quels liens entre « brèves » ? Mise en évidence du « maillon manquant N°2 ».

La figure 5 est une nouvelle étape de la construction du « Puzzle Groussin ».

Figure 5 PUZZLE cas banque et Internet – Groussin - MSIO



Alain Garouilo

Figure 5 - PUZZLE cas banque et Internet - Groussin - MSIO

Cette étape fait apparaître des **liens** entre les brèves. Les liens peuvent avoir diverses significations codifiées : confirmation, confortation, contradiction, causalité, etc. La construction des liens, sur le puzzle en cours d'élaboration, est un travail effectué par les participants eux-mêmes : l'un d'eux fait une proposition en l'argumentant, un autre participant intervient pour donner son point de vue, un troisième encore intervient, etc. jusqu'à ce qu'un accord se dégage. Chacun puise dans sa connaissance tacite du sujet. Il est d'ailleurs possible qu'un accord ne se dégage pas, mais que surgissent deux ou trois propositions de puzzles différentes, donnant lieu à des interprétations différentes : aucune n'est rejetée *a priori*, toutes sont enregistrées, puisque à cette étape de la création collective de sens nous sommes dans une « certaine incertitude » qui conduira peut-être à rechercher d'autres informations complémentaires (formelles ou d'origine « homme de terrain »).

Précisément à ce sujet, c'est encore un résultat intéressant de la création collective de sens par la méthode puzzle, que de mettre en évidence des lacunes d'informations, des zones d'ombre ou encore des **zones de cécité** auxquelles il faudra remédier ensuite : ainsi le doigt est mis sur ce qui manque actuellement, mais personne ne savait, jusque là, qu'il manquait quelque chose !

Exemple : « *Je ne savais pas que nous ne savons pas cela... En fait nous ne nous étions pas même posé la question. Au fond nous ne savions pas qu'il faudrait se poser cette question qui cache un sérieux problème. Je suis très perturbé par ce constat !* »

« *Le Puzzle que nous construisons en ce moment montre clairement que nous risquons de perdre ce gros client* ».

C'est un très bon moyen pour **réduire progressivement l'incertitude** (sans jamais l'annuler totalement). En quelque sorte la cécité et l'aveuglement sont mis en lumière. Ainsi apparaît donc le **maillon manquant N°2**. Pourquoi parler de maillon manquant : parce que lors des séances de création collective de sens que nous animons, la demande est presque toujours formulée d'un logiciel providentiel qui viendrait proposer des liens entre deux brèves, liens entre lesquels les participants n'auraient plus qu'à choisir. Cette aide est ressentie comme pouvant faire gagner du temps, et comme pouvant apporter plus de rigueur et de traçabilité dans la construction des puzzles.

Nous n'avons pas connaissance qu'un tel logiciel existe actuellement. Nous pensons même qu'il pourrait ne jamais exister. Mais pourrait exister un logiciel qui apporterait une aide au moins partielle dans la création des liens, de façon à faire gagner un peu de temps (peut-être), et aussi à susciter de l'intérêt auprès des dirigeants d'entreprise légitimement désireux de modernité...

Apporter une réponse au moins partielle au maillon manquant N°2 est un axe de recherche de notre laboratoire, en collaboration avec d'autres partenaires aux compétences appropriées. Dans un éventuel partenariat nous pouvons apporter notre grande expérience en matière de Création Collective de Sens et nos **retours d'expérience** accumulés au cours des interventions et expérimentations en vraie grandeur, ayant eu lieu dans les années écoulées ou toujours en cours. Nos partenaires pourraient apporter leur savoir-faire dans le domaine de l'informatique par exemple.

## **2.2.4 Relégation des informations d'origine terrain au profit exclusif des informations numériques (directement exploitables sur ordinateur) d'origine Internet.**

Sans nous attarder trop dans les détails, il faut maintenant signaler un piège que nous tend, involontairement, l'Internet. Le piège réside dans la facilité d'utilisation de l'Internet et dans la paresse de l'être humain en général. Précisons un peu plus.

De tout temps la Veille a existé et les commerçants Vénitiens, par exemple, dès le 14ème siècle (sans doute même avant) étaient de remarquables capteurs d'informations que nous appelons « information d'origine homme de terrain ». Il s'agissait bien d'informations, et non pas de données : informations dont la sélection reposait sur l'expérience. Ces informations étaient essentiellement informelles et restaient tacites, sauf si le Doge exigeait un rapport écrit. Si elles étaient écrites, elles étaient limitées à l'essentiel, donc naturellement brèves. Bien que tacites, ces informations pouvaient être exprimées oralement lors de séance de réflexion collective. Dans le cas des Vénitiens, nous savons (les documents l'attestent) que leurs informations étaient remarquablement anticipatives.

Mais nous pourrions en dire autant de bien des commerciaux des entreprises du XXIème siècle, qui savent très bien observer aussi. Malheureusement, leurs observations resteront tacites la plupart du temps car il n'est pas prévu de se rencontrer, d'échanger des observations, de croiser les points de vue. Tout ceci est aujourd'hui considéré comme de temps perdu, générateur de coûts inutiles : l'Internet est censé suppléer à tout. Et c'est là qu'est le piège.

*"Dans notre entreprise, on n'écrit pas. Pour écrire il faut réfléchir et c'est trop long. On parle beaucoup, au téléphone, par exemple. C'est plus facile, il n'y a pas à réfléchir : on n'est pas des littéraires. Si on demande à quelqu'un d'écrire, il tord le nez... et ne le fait pas."... "Nous sommes surtout de tradition orale."*

Et la demande suivante émane spontanément du terrain.

*« Ne pourrait-on pas passer directement de l'oral, au numérique... ? »*

Pour le moment nous n'avons pas connaissance d'instruments qui permettraient de numériser directement les propos des commerciaux (par exemple). Les solutions recourant à la reconnaissance vocale ne permettent pas la mobilité (nécessaire aux hommes de terrain) **pas plus que** la reconnaissance «vocale collective ». Les seuls cas connus concernent les techniciens « mobiles » qui se déplacent chez un client, pour effectuer une réparation par exemple, et qui sont tenus de faire un rapport technique. Dans ce cas il peut arriver qu'ils utilisent des technologies « mobiles » (Palm, SmartPhones...) pour écrire leur rapport et le transmettre aux services centraux. Mais les informations techniques concernées ici ne sont pas celles concernées dans le présent article.

## 3 Conclusion

### 3.1 Validation de l'hypothèse fondamentale.

Dans l'expérimentation « Groussin », la séance création collective de sens a effectivement suscité l'intérêt des responsables participants, ainsi que de multiples questions concernant le « comment pouvons-nous mettre en place une telle pratique ». Par la suite, la même entreprise a sollicité, à deux reprises espacées de plusieurs mois, notre intervention pour aider au maintien de la pratique de la méthode Puzzle. Notre hypothèse fondamentale est donc validée dans ce cas. Mais elle l'est aussi dans plusieurs dizaines d'autres cas où nous **avons été amenés à** intervenir.

**Mais ces expérimentations ont aussi abouti** à un résultat non recherché *a priori* : il apparaît, en effet, que le succès croissant de l'Internet se révèle comme étant un **facteur d'échec potentiel** de la Veille du fait de maillons informatiques qui manquent dans le processus en aval de l'utilisation des moteurs de recherche.

## 3.2 Internet et les maillons manquants.

**Impossibilité, pour le moment, d'extraire des passages courts (ou « brèves », voir figure2) en partant des données numériques** (directement exploitables sur ordinateur) **nombreuses et souvent volumineuses (parfois plusieurs centaines de mots) fournies par l'Internet.**

**Impossibilité, pour le moment, de générer de façon automatique des liens « sémantiques » entre les informations collectées,** alors que les utilisateurs croient que l'informatique permet désormais une « *Veille presse bouton* » fournissant directement la réponse ponctuelle à leur question.

**Impérialisme de l'Internet et relégation des informations d'origine terrain.** La facilité avec laquelle l'Internet permet d'acquérir de gros volumes **de données** numériques (directement exploitables sur ordinateur) auprès de sources informatiques, a pour résultat de détourner complètement l'attention des informations d'origine « homme de terrain » qui sont pourtant potentiellement riches en signaux d'alerte précoce.

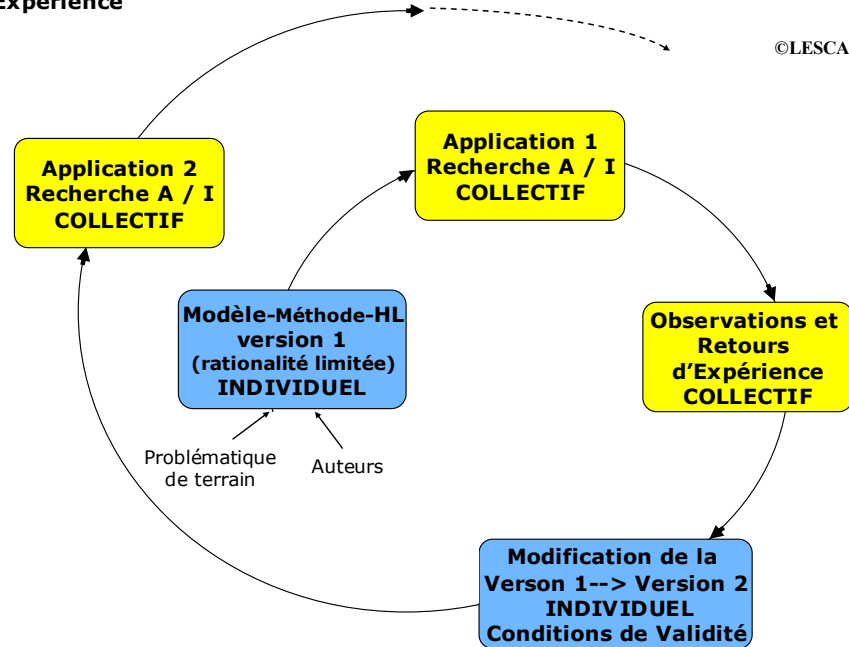
**Passage direct de l'oral au numérique pour les collaborateurs mobiles.** L'usage systématique de l'Internet crée la croyance que toute donnée fournie par la Veille est « automatiquement » une donnée numérique exploitable par des logiciels. Or les données d'origine « homme de terrain » (collaborateurs « mobiles », « nomades », « itinérants ») sont des données d'origine sensorielle (observation visuelle, audition, toucher, odorat, goût). Au mieux, le capteur de donnée sensorielle sait exprimer oralement sa perception. Mais cette donnée orale n'est pas numérique (directement exploitables sur ordinateur). Son introduction dans le système informatique nécessite, pour le moment, une opération de saisie ressentie comme fastidieuse et coûteuse en temps, que les personnes appelées à se déplacer à l'extérieur de l'entreprise rechignent à effectuer. Ainsi se pose la problématique du passage direct de la forme orale à la forme numérique.

**Nous n'avons pas connaissance, à ce jour, de publications qui fourniraient des solutions aux quatre problèmes ci-dessus. Mais il est possible que des solutions existent.**

## 3.3 Généralisation progressive et prudente de nos résultats.

L'expérimentation Groussin présentée ci-dessus n'est que l'une parmi plusieurs dizaines déjà réalisées dans des entreprises ou des institutions diverses (ministères, etc.). Lors de chaque expérimentation nous enregistrons, puis mettons par écrit ensuite et accumulons tous les **retours d'expérience** en vue de réaliser un **apprentissage progressif** de nature à rendre notre méthodologie de plus en plus performante et fiable. Cependant cette forme de généralisation progressive doit être regardée avec prudence et humilité, ainsi que l'illustre la figure n°6 « spirale de la généralisation progressive », en accord avec Baskerville (1999).

Figure 6 Construction de la méthode LESCanning® ... cumul des Retours d'Expérience



Méthode construction.ppt 30213

Figure 6 - Construction de la méthode LESCanning® ... cumul des Retours d'Expérience

Car nous avons constaté, **en accord avec la théorie de la contingence, (Lawrence et Lorsch, 1969)** que chaque cas est relativement unique du **fait des différences qui caractérisent le contexte organisationnel**, le style de management de l'entreprise ou de l'institution, la culture d'entreprise, et jusqu'à un certain point, la culture nationale où se situe l'entreprise ou l'institution.

**Pour terminer, indiquons qu'une enquête est en cours, auprès de laboratoires universitaires, d'une part, et auprès de distributeurs de logiciels d'autre part, afin de découvrir d'éventuels outils informatiques susceptibles d'apporter des éléments de réponses, même très partielles ou indirectes, aux problématiques que nous avons soulevées.**

# 4 Bibliographie

## Références concernant la problématique générale de la surcharge d'information dans le management stratégique

- [1] **ACKOFF, R.L.** (1967) - Management misinformation systems. *Management Science*, 14(4) p. 147-156. (Sélection "Information overload" p.148)
- [2] **ANSOFF, H.I.** (1975), « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals », *California Management Review*, Winter, vol. 18, n°2.
- [3] **ARGYRIS, C.** (1996) - "Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996; Vol.32, Iss.4; pg.390-406
- [4] **BASKERVILLE, R. L.** (1999) - Investigating Information Systems with Action Research. *Communications of the Association of Information Systems*, volume 2, article 19, October 1999, 32 p.
- [5] **BERGSTROM, F.** (1995) - Information input overload, does it exist ? Research at organism level and group level. *Behavioral Science*, vol.40, p.56-75.
- [6] **BERNHARDT, D.C.** (1994) - 'I want it fast, factual, actionable' - Tailoring competitive intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*, 27(1) p.12-24.
- [7] **CATS-BARRIL, W.L., HUBER, G.P.** (1987) Decision support systems for ill-structured problems: an empirical study. *Decision Sciences*, vol.18, pp.350-372.
- [8] **DAVENPORT, T. H., BECK, J. C.** (2000) – Getting the attention you need. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. Pp.119-126
- [9] **DAVID, A.** (2000) - La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris : Vuibert, pp. 193-213.
- [10] **DEBELY, J., DERACHE, G.** (2006) – Rapport d'enquête : Sondage Infobésité , HEG Haute Ecole de Gestion de Genève, CRAG Centre de Recherche Appliqué en Gestion, Cahier de Recherche, N°HES- SO/HEG-GE/C- - 06/10/1- - CH, novembre 2006, 27 p. accessible sur Internet
- [11] **EDMUNDS, A., MORRIS, A.** (2000) – The problem of information overload in business organisations : a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(2000), 17-28. accessible sur Internet.
- [12] **ISAAC, H., CAMPOY, E., KALIKA, M.** () – Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. *Revue Management et Avenir*, 12, pp.153-172.
- [13] **ISAAC, H., KALIKA, M.** (?) – Contribution des technologies de l'information à la perception de l'urgence et de la surcharge informationnelle chez les salariés français : une analyse longitudinale. Accessible sur l'Internet
- [14] **HANKA, R., FUKA, K.** (2000) - Information Overload and 'just-in-time' knowledge *The Electronic Library* Vol. 18, N° 4, pp.279-284
- [15] **HUBERMAN, A.M., MILES, M.B.** (1991, 2003) – Analyse des données qualitatives. *Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck, Université Bruxelles.
- [16] **LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W.** (1969) – *Les organisations*. Paris, Dunod, 253 p.
- [17] **LESCA, H.** (2003) – *Veille Stratégique, la méthode L.E.SCANning®*. Ed. ems Management et Société. 190 p. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [18] **MAES P.** (1994), "Agents that reduce work and information overload", *Communications of the ACM*, n°7, vol. 37, july, pp. 31-40.
- [19] **MARCH, J.G.** - La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté. In *Décisions et organisations*. Paris, éd. d'organisation, 1991
- [20] **FELDMANN, M.S., MARCH, G.J.** (1991) – L'information dans les organisations : un signal et un symbole. In *Décisions et organisations*, Ed. d'Organisation, Paris, pp.255-275.
- [21] **MELGOZA, P.; MENNEL, P.A.; GYESZLY, S.D.** (2002) - *Information Overload Collection Building* Vol 21, N° 1, pp.32-42
- [22] **NONAKA, I. KONNO, N.** (1998) – The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, vol.40, n°3, p.40-54.

- [23] **NONAKA, I. TAKEUCHI, H.** (1995) - The knowledge creating company. Oxford University Press, Oxford.
- [24] **O'REILLY, III C.A.** (1982) - Variations in decision makers' use of information sources : the impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, 25(4), p.756-771
- [25] **SCHICK, A.G.** (1990) - Information overload : a temporal approach. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3) p.199-220.
- [26] **SCHNEIDER, S.C.** (1987) - Information overload : causes and consequences. *Human Systems Management*, 7(2), p.143-153
- [27] **TREVINO, L.K., DAFT, R.L. et LENGEL, R. H.** (1990). Understanding Managers, Media Choices: A symbolic interactionist Perspective, dans J. Fulk et C. W. Steinfield (Eds.), *Organizations and Communication Technology*, pp. 71-94, Sage Publications: Newbury Park, CA, Usa.
- [28] **WEICK K.E.** (1995), *Sensemaking in Organization*, Sage Publication
- [29] **WEINSTEIN, K.** (1996) - Information Overload: permission to not know? *Career Development International* Vol 1, N° 4, pp.29-32

**Références des travaux de notre laboratoire CERAG-CNRS, concernant la problématique présentée ci-dessus, et disponibles sur le site web [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)**

- [30] **BOULIFA TAMBOURA, I.** (2008) - Identification des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de Veille Stratégique : Validation dans le contexte français et étude exploratoire dans le contexte tunisien. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Tunis, 27 juin, ISG Université El Manar, H. Lesca et Z. Mamlouk-BenAmar co-directeurs de recherche. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [31] **CARON-FASAN, M-L** (2001) – Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue (SIM) Systèmes d'Information et Management*, vol.6, n°4, pp.73– 89. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org).
- [32] **CASTAGNOS, J-C. LESCA, H.** (2004) – Capter les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v.4, n.7, p.15-34, jun. 200. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [33] **CHANAL, V. LESCA, H. MARTINET, A-C,** (1997) - Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc., pp.41-51. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [34] **JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H.** (2004) – « Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective »® : Un usage innovant du site Web pour la provocation d'informations terrain. CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-08, 26p. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [35] **JANISSEK-MUNIZ, R.** (2004) - Veille Anticipative Stratégique en PMI : Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations : Concept, instrumentation et validation. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, soutenue en octobre 2004, Ecole Doctorale SG 275, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Directeur de recherche professeur Humbert Lesca, Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS UPMF. . Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [36] **JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H., FREITAS, H.** (2006). Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective (VASIC) : Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain. *La Revue des Sciences de Gestion (LaRSG)*, n°218, mars-avril, p.19-30. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [37] **JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H.** (2004) – « Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective »® : Un usage innovant du site Web pour la provocation d'informations terrain. CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-08, 26p. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [38] **JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H.** (2003) – Veille Stratégique : Application d'Internet et sites Web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif. Actes du Colloque AIM 2003, Grenoble, CD-ROM et site Web de l'AIM, 11 pages. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [39] **KRIAA-MEDHAFFER, S.** (2006) - Veille Anticipative Stratégique, Problématique de l'Animation. Proposition et expérimentations de connaissances actionnables situées à l'usage des animateurs novices. Cas des entreprises tunisiennes. Thèse soutenue le 14 novembre 2006. Ecole Doctorale SG 275, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Directeur de recherche professeur Humbert Lesca, Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS UPMF. . Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)



- [40] **LESCA, H. JANISSEK, R.** (2001) – Internet, un gisement d'informations « terrain » pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation. Actes du Colloque CIMRE 2001 (Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise), Tunisie, Mahdia, oct. , actes du colloque 12 pp. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org).
- [41] **LESCA, H. BLANCO, S.** (2002) – Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. Actes du Congrès CIFPME 2002, 6eme Congrès International Francophone sur la PME, 30/10-1/11, HEC Montréal (Québec) Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [42] **LESCA, H. JANISSEK-MUNIZ, R.** (2002) – PME : utilisation d'Internet pour la veille stratégique orientée client. Actes du Congrès CIFPME 2002, 6eme Congrès International Francophone sur la PME, 30/10-1/11, HEC Montréal (Québec) Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [43] **LESCA, H. MENIF, S.** (2002) – Vers un module de e-Learning pour la veille stratégique : formation pour reconnaître le caractère anticipatif d'une information. Actes du 7e Colloque de l'AIM 2002 « Affaires Électronique et société de savoir : Opportunités et défis » Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [44] **LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S.** (2008) - Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance utilisant l'Internet. Présentation d'un cas. In : « Le Management : rupture ou continuité organisationnelle, opportunités et risques majeurs ? », Colloque AFME Association Francophone Management Electronique, Grenoble 27-28 mars 2008. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [45] **LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S.** (2006) - E-Monitoring® pour l'accompagnement à distance des chefs de projet de Veille novices en la matière. AAAF Association Aéronautique et Astronautique de France, Nice, 8-10 novembre. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [46] **LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S.** (2007) - Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance. Présentation d'un cas. Colloque VSST'2007, Veille Scientifique, Stratégique et Technologique, Marrakech, 21-25 oct. 2008, 10 p. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [47] **LESCA, H.** (2003) – Veille Stratégique, la méthode L.E.SCAning®. Ed. ems Management et Société. 190 p. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [48] **LESCA, H.** (1997) - Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 27 p. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [49] **LESCA, H., DJOUAD, D.** (2008) - Interprétations de Signaux faibles dans le domaine des Industries Agroalimentaires - Retours d'expérience. Article proposé à Veille Magazine le 71219. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [50] **LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S.** (2008) - Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance. Présentation d'un cas. Colloque VSST'2007, Veille Scientifique, Stratégique et Technologique, Marrakech, 21-25 oct. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [51] **LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S.** (2006) - E-Monitoring® pour l'accompagnement à distance des chefs de projet de Veille novices en la matière. AAAF Association Aéronautique et Astronautique de France, Nice, 8-10 novembre. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [52] **LESCA, H., MENIF, S.** (2002) – Vers un module de e-Learning pour la veille stratégique : formation pour reconnaître le caractère anticipatif d'une information. Actes du 7e Colloque AIM 2002 « Affaires Électronique et société de savoir : Opportunités et défis » Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [53] **LESCA, H., JANISSEK, R.** (2001) – Internet, un gisement d'informations « terrain » pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation. Actes du Colloque CIMRE 2001 (Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise), Tunisie, Mahdia, oct. , actes du colloque pp. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [54] **LESCA, H.** (2001) – Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. Colloque VSST 2001, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1, pp. 98-105. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [55] **LESCA, H. CASTAGNOS, J-C.** (2000) – Signaux faibles et méthode Cible® : quelques retours d'expérience. Colloque AIMS Montpellier. Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)
- [56] **MENIF, S.** (2005) - Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises tunisiennes) .Thèse soutenue en décembre 2005, pour le doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale SG 275, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Directeur de recherche professeur Humbert Lesca, Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS UPMF. . Accessible sur [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org)