

« Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective »® : un usage innovant du site Web pour la provocation d'informations terrain

□ Résumé

Cette communication vise à apporter quelques réponses à la question suivante : quel usage nouveau pourrait-on faire des technologies Web pour la Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective®, dans une préoccupation d'ajouter un savoir-faire supplémentaire à la méthode L.E.SCAning®, notamment pour la traque d'informations à caractère anticipatif. Nous présentons un usage innovant du site Web de la PME-PMI : utiliser le site Web pour provoquer des informations de terrain. Il s'agit d'attirer à nous des informations spontanées de la part de certains visiteurs. Au travers d'une étude empirique expérimentée au moyen de recherche-intervention en PME-PMI, nous présentons un cas et nous formulons quelques enseignements pratiques et théoriques.

Mots clés : « Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective », site Web, Usage innovant, Provocation d'Information d'origine terrain, PME-PMI proactive

□ Abstract

This communication aims to bring some answers to the following question: which new use of Web technologies for *Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective*®, with the objective to add an additional know-how for the method *L.E.SCAning*®, in particular for the tracking of anticipated information. We present an innovative use from the SME's Web site: to use the Web site to provoke "in-the-field" information. The goal is to attract visitors's spontaneous information. Through an empirical study tested by intervention-research into SME, we present a case and we formulate some practical and theoretical results.

Key-words: Environmental SCAning, Web sites, Usage innovate, Provocation of « in-the-field » information, SME proactive

Raquel JANISSEK-MUNIZ

Doctorante 3^{ème} année

CERAG UMR 5820 CNRS

Ecole Doctorale de Sciences de Gestion - ED 275

Université Pierre Mendès France

BP 47 38040 GRENOBLE Cedex 9 - France

+33 4 76 63 53 67

Boursière CAPES - Brésil

raquel.janissek@upmf-grenoble.fr

ou **janissek@tiscali.fr**

http://www.ieabrasil.com.br

Humbert LESCA

Professeur Emérite

CERAG UMR 5820 CNRS

Université Pierre Mendès France

BP 47 38040 GRENOBLE Cedex 9 - France

+33 4 76 63 53 67

humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

http://www.veille-strategie.org

Introduction

Cette communication s'inscrit dans le développement des travaux réalisés par l'équipe du Professeur LESCA (www.veille-strategique.org) concernant la **VAS-IC**^{®1} (Veille-Anticipative-Stratégique-Intelligence-Collective).

Notre objectif est d'explorer une utilisation innovante du site Web de la PME-PMI : l'utiliser pour provoquer des informations c'est-à-dire attirer à nous des informations spontanées de la part de certains visiteurs. Sachant que nous visons des informations que le visiteur n'avait pas explicitement prévu de nous fournir, mais qu'il est incité à nous fournir parce que le site Web a été conçu pour déclencher son attention (March, 1991).

Les informations en question sont du type « terrain » et « signal-faible » (Lesca, 2003) et non pas du type « documentaire ». Il ne s'agit pas non plus d'informations commerciales-marketing, ni de prospection commerciale. De plus, nous sommes très attentifs au respect de l'éthique.

Nous explorons les éventuelles possibilités offertes par une certaine utilisation du site Web, au sein des PME-PMI à haute intensité de connaissances (Baumard, 2002) et à vocation mondiale du fait de la nature de leurs activités. Notre démarche est expérimentée au moyen de recherche-interaction. Au final elle devrait être un moyen de déclencher des interactions constructives en vue d'amorcer des innovations de la part de l'entreprise. Précisons aussi que nous travaillons sur ce projet car nous espérons aboutir ainsi à un « outil-supplémentaire-innovant » à l'usage de VAS-IC[®].

Après avoir présenté le domaine et la problématique, nous définirons le cadre théorique ainsi que les spécificités visant à montrer l'originalité de notre proposition. Ceci nous conduira à présenter le dispositif construit qui servira de base pour la présentation d'une étude empirique. Ensuite, l'exploitation des observations recueillies nous conduira à expliciter quelques enseignements ainsi que des résultats. Nous proposons finalement quelques conclusions et suites programmées.

1. Partie 1 : Les concepts et la problématique

1.1 Explicitation du domaine d'intérêt

1.1.1 La VAS-IC[®] : un SI « à l'envers ».

Notre recherche s'inscrit au sein des Sciences de Gestion dans le sous domaine « Systèmes d'Information (SI) ». Parmi les différents types de SI nous nous positionnons dans les 'systèmes d'aide à la décision' qui ont comme objectif principal de « fournir des informations aux

décideurs et de les assister dans leur processus de décision » (Reix, 2000:81). Cependant, il ne s'agit pas de la recherche d'informations pour répondre à des questions posées préalablement, car on ne dispose pas d'un problème identifié à priori tel que l'a formalisé H.Simon. Notre acception concerne les informations stratégiques (Marmuse, 1992) et anticipatives, susceptibles de déclencher des interrogations sur lesquelles s'interrogera, ensuite, le dirigeant.

Pour nous, il s'agit donc de « décider de l'information » susceptible de donner naissance ensuite à une éventuelle décision, et non « d'informer la décision » déjà formulée (Le Moigne, 1979). Les éventuelles décisions qui seront envisagées se situent dans un contexte d'incertitude qui est au cœur des préoccupations en Management-Stratégique (Ansoff, 1975).

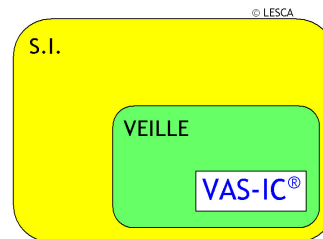


Figure-1 : [Systèmes d'Information [Veille [VAS-IC[®]]]]

Notre focus concerne les SI dédiés à scrutation proactive de l'environnement de l'entreprise (Ballaz et Lesca, 1992), ou tout autre organisation dont la finalité est de fournir aux décideurs des données pertinentes pour leur permettre d'interpréter et de comprendre l'environnement. C'est pourquoi parlons de SI « à l'envers ».

En effet, selon plusieurs retours d'expérience de notre équipe (Lesca et Schuler, 1998), les décideurs ont de difficultés à dire de façon claire de quelles informations stratégiques ils pourraient avoir besoin. Cibler des acteurs/thèmes plutôt que des informations précises s'est révélé une façon efficace pour amorcer le fonctionnement de VAS-IC[®]. Nous parlons d'entreprise attentive en continu à son environnement, et de traque proactive d'informations.

Soulignons que nous parlons du concept de « **Veille-Anticipative-Stratégique-Intelligence-Collective** »[®] et pas de *Veille* en général. Le concept **VAS-IC**[®] est propre à notre équipe et ne doit pas être confondu avec *Veille* tout simplement (figure-1). La VAS-IC[®] est un cas particulier de la *Veille*.

Ce SI spécifique VAS-IC[®] peut soulever un problème méthodologique en amont, et/ou un problème plutôt technologique en aval. Pour ce qui nous concerne, dans cet article, nous nous limitons aux problèmes technologiques en aval, avec la préoccupation d'un usage innovant des technologies Web.

¹ Cette appellation a été déposée, conformément aux recommandations du CNRS concernant la Protection-Valorisation.

En effet, la question qui fut à l'origine de ce travail était : « quel usage pourrait-on faire des technologies Web pour la VAS-IC®, dans une préoccupation d'ajouter un savoir-faire supplémentaire à la méthode L.E.SCAning®, notamment pour la traque d'informations anticipatives ». Nous n'avons pas la prétention que le savoir faire que nous proposons ait un caractère « universel ». Il sera contingent de certaines conditions que nous précisons.

1.1.2 La méthode L.E.SCAning®

Notre équipe travaille depuis des années dans la formalisation de méthodologies pour la mise en place d'un dispositif VAS-IC®. La définition que guide nos recherches a été proposée par Lesca (figure-2).

« La Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective (VAS-IC) est un processus collectif, proactif et continu, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicités par elle) traquent (perçoivent ou provoquent) et choisissent, de façon volontariste, et utilisent des informations jugées pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire, dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général » (Lesca, 2003).

Figure-2 : Définition VAS-IC®

Nous appelons L.E.SCAning® la méthode (figure-3) qui aide à mettre en place un tel dispositif, comprenant les étapes suivantes : délimitation du périmètre, ciblage, traque, sélection, remontée, mémoires, création collective de sens, diffusion, animation.

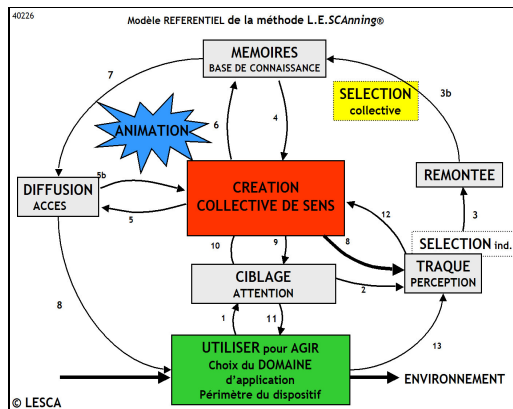


Figure-3 : Méthode L.E.SCAning®

1.1.3 Focus sur la Traque

Notre focus par rapport à la L.E.SCAning® est la Traque, une opération volontariste et proactive par laquelle des membres de l'entreprise se procurent, ou produisent, ou provoquent, ou font émerger des informations anticipatives.

Le mot traque signifie que les informations les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, pour les percevoir là où elles ne sont pas automatiquement évidentes, il faut faire l'effort d'aller au-devant des informations (légalement accessibles) et/ou de provoquer celles qui n'existent pas à priori, et de retenir certaines d'entre elles.

Nous abordons la Traque dans une perspective nouvelle : la traque d'informations terrain via provocation de celles-ci au travers le site Web.

1.2 Etat des connaissances concernant l'usage de Web pour la Veille en général

1.2.1 Usage de Web pour la recherche d'information courante

La valeur du Web en tant que pourvoyeur d'informations est bien documentée. Des auteurs l'écrivent, sur Web existent des informations potentiellement utiles pour l'entreprise (Pawar et Sharda, 1997 ; Teo, 2000 ; Castleberry, 2002 ; Teo et Choo, 2001).

Un des problèmes est que ces informations sont plutôt en grande quantité (Melgoza, 2002), ce qui fait que l'identification des informations pertinentes est difficile. Et en situation de surabondance elles sont vite oubliées (Aaker, 1983). Elles sont aussi très dispersées (Chen et al, 2002) ce qui rend difficile l'accès aux plus intéressantes. Outre, c'est encore vrai en 2004², beaucoup de responsables d'entreprise l'explicitent, ils ne savent pas forcément quoi faire des informations.

Les entreprises sont ainsi toujours confrontées à des interrogations sur l'intérêt de recourir à Web et sur la manière pertinente de l'utiliser (Reix, 2003).

De nombreux décideurs se tournent vers des solutions automatiques qui puissent aider dans l'identification d'informations pertinentes. Certains adoptent la surveillance via Web (moteurs, agents...) comme étant des solutions possiblement satisfaisantes.

Pourtant, bien que leur usage soit en expansion, ces solutions restent trop focalisées sur des technologies automatisées. On ne trouve que peu d'études concernant l'utilisation de Web pour la Veille, et elles sont réduites à la recherche d'informations actuelles ou rétrospectives, ce qui n'est pas utile à la VAS-IC®.

De plus on se heurte à divers inconvénients, tels que ceux liés aux aspects de sélection et traitement essentiellement déductifs et logiques sur lesquels ces outils automatisés sont basés. Sur la base de données collectées durant une période passée, il est possible de faire des prévisions, des tendances ou de déductions. Mais pas d'anticiper.

² Selon un étude réalisée par IBM (LesEchos, 23/02/2004)

1.2.2 Usage de Web pour l'obtention d'informations anticipatives

Les informations dont l'interprétation peut permettre d'anticiper des changements dans l'environnement de l'entreprise ne sont pas facilement détectables. Elles concernent des événements non déjà observés dans le passé. Ce sont des informations possiblement stratégiques, ambiguës, incomplètes, anticipatives.

L'identification de ce type d'information doit être faite par des individus que, dans le cadre de la VAS-IC®, nous appelons « traqueurs » : des managers et responsables de l'entreprise mais pas uniquement, non dédiées à plein temps à cette activité, non spécialistes de l'information. L'activité principale de ces personnes est tout autre. Cependant elles sont susceptibles d'être interpellées par des signes de leur environnement de travail au rythme où ces signes sont perçus ou déclenchés de l'extérieur. Dans un contexte VAS-IC®, traditionnellement les traqueurs sont sédentaires ou de terrain, devant être formés à l'attention (au sens de March) et sélection (Blanco, 1998) de signes qui peuvent avoir un caractère anticipatif.

Cependant, on retrouve souvent - soit dans la littérature pertinente, soit dans nos retours d'expériences - des limites imposées par le comportement des traqueurs (manque de motivation, de temps, peu de personnel...) qui s'avèrent être des barrières à la pérennité d'un tel dispositif. Ces problèmes sont encore plus aigus lorsqu'il s'agit d'une PME-PMI, à cause de ses ressources limitées.

Les quelques d'auteurs ayant abordé des aspects liés à l'usage de Web pour l'anticipation stratégique sont :

► Blanco et Heili (2002), pour qui les projets utilisant Web se révèlent globalement insatisfaisants quant à leur contribution à l'amélioration de la capacité d'anticipation de l'entreprise. Ils soulignent qu'il serait important d'identifier de nouveaux usages des technologies Web encore non, ou peu, évoqués en ce qui concerne l'intégration de Web pour le management des informations d'anticipation.

► Choo, Detlor et Turnbull (1999:6) travaillent sur l'utilisation de Web pour l'obtention d'informations. Ils ont évoqué des mouvements 'anticipatifs' en ce qui concerne le démarrage, la recherche, l'identification, la surveillance et l'extraction d'informations.

Nous introduisons une réflexion qui s'interroge sur un usage bien particulier du Web, plus précisément du site Web. Il ne s'agit pas d'outils ou de technologies innovants. Il s'agit plutôt d'un **usage innovant** avec des technologies qui existent déjà. Et qui, sous réserve d'un comportement proactif de la part de la PME-PMI, pourrait être une aide supplémentaire pour la traque d'informations destinées au dispositif VAS-IC® éventuellement déjà existant ou en cours de l'être.

On se place dans la perspective d'aider les PME PMI, ce qui entraîne que la solution soit simple.

Notre recherche porte sur l'usage du site Web de l'entreprise chercheuse d'informations comme moyen pour la **provocation** d'informations terrain, non existantes à priori. Elle repose sur une approche centrée sur l'information à caractère anticipatif et ambitionne de déboucher sur la construction d'une méthodologie. Il s'agit, pour nous, de produire des **connaissances-actionnables** (Argyris, 1995;1996).

1.3 Spécificité du contexte de notre étude : PME-PMI : faibles ressources

Reprenons deux citations de Lesca et Chokron (2002) qui nous ont encouragé à réaliser notre recherche au sein des PME-PMI : Nous devons « ...explorer les possibilités offertes par l'Internet pour supporter tout ou partie du dispositif de Veille et Intelligence Collective d'entreprise » (p.85) et « ...nous interroger sur les conditions d'application du dispositif que nous proposons au cas des PME-PMI » (p.84).

Une PME-PMI n'a pas forcément les ressources de communiquer à l'international pour s'informer, ni pour se faire connaître. L'utilisation de Web ouvre plusieurs possibilités pour une PME-PMI, notamment en favorisant l'interactivité et l'accès à divers types d'informations (Poon et Swatman, 1999). Étant un réseau mondial, Web permet de s'adresser à un public illimité. Ainsi, une PME-PMI devrait pouvoir changer sa façon d'opérer et faire des affaires (Dandridge et Levenburg, 2000).

Actuellement, plus de 80% des propriétaires de PME-PMI comptent sur Internet pour prendre de l'expansion (Laudon et Laudon, 2001). Celles qui utilisent Web le font surtout pour communiquer, interagir... et même pour désinformer (Raymond, 2001 ; McCrohan, 1998). L'utilisation de Web vise aussi l'échange de messages, la recherche d'information, l'obtention de renseignements des clients, etc.

Mais elles pourraient utiliser plus le Web, et mieux, vers l'identification de ce que leurs clients attendent de façon latente, vers l'accumulation de connaissances sur le comportement des visiteurs de son site Web. Sous réserve d'un **usage approprié**, le Web représente un outil prometteur qui devrait permettre aux PME-PMI d'entrer d'avantage en interaction avec ce nouvel espace économique et les acteurs qui le composent.

Cependant, l'usage d'Internet au regard la veille stratégique est encore peu développé (Issac, 2003). Des retours d'expérience et des enquêtes³ montrent que les PME-PMI pratiquent peu la veille 'anticipative' alors que la veille 'photographique' de l'existant semble plus répandue, notamment grâce à l'arrivée de l'Internet

³ Lesca et Martin ont mené une enquête réalisée à la demande du Ministère de la Recherche et de la Technologie, document non publié.

(LescaN, 1999). Avec Internet, notamment Web, la PME-PMI peut enrichir sa vision de l'environnement externe, et ce, sans augmenter les coûts de façon sensible, ni le temps de travail d'une entreprise qui pratiquerait déjà une forme de veille 'photographique'.

Nous pensons que la PME-PMI pourrait utiliser son site Web pour déclencher, chez le visiteur, son attention ainsi que l'émergence de stimuli qui partent de lui pour venir à elle. Ces stimuli pourraient être utilisés pour imaginer un nouveau service ou nouvelle connaissance que la PME-PMI pourrait chercher, à son tour, à commercialiser chez le client potentiel. L'idée est qu'au travers de ces interactions peuvent circuler des informations qui pourraient permettre à la PME-PMI d'innover et d'être préparée suffisamment tôt aux changements qui peuvent survenir dans son environnement.

1.4 Usage innovant du site Web : provocation d'informations pour la VAS-IC®

Cet usage innovant que nous proposons concerne l'usage du site Web sur le mode « attrape-mouche » pour la provocation d'informations 'terrain'.

1.4.1 *Provocation : un nouveau mode de fonctionnement VAS-IC®*

Traditionnellement, on distingue deux modes de fonctionnement VAS-IC® : Commande et Alerte. Suite aux retours d'expérience de notre équipe, nous avons formalisé le mode « Provocation ». La figure-4 présente ces trois modes.

Mode Commande : La recherche active d'une information, désignée de façon précise, est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique ou d'un utilisateur potentiel de l'information, qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information.
Mode Alerte : La recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (traqueurs) et ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres utilisateurs potentiels) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que aucune demande expresse ne leur a été formulée.
Mode Provocation : Il s'agit de provoquer la venue à nous d'informations qui ne nous auraient pas été accessibles autrement, ou qui n'auraient peut-être pas existé du tout. La provocation d'informations peut se faire, par exemple, en utilisant le site Web dans la mesure où ce site a été construit de façon appropriée.

Figure-4 : Les modes de fonctionnement de la VAS-IC®

Le terme *provocation*, selon Le Petit Robert, signifie l'action de provoquer ou d'inciter quelqu'un à quelque chose, par une sorte de défi ou d'appel. Provoquer signifie être, volontairement ou non, la cause de quelque chose : amener, attirer, susciter, prendre l'initiative.

Parmi ces sens, le plus adapté à notre recherche est la provocation dans le sens de 'attirer'. Plus précisément il s'agit d'attirer l'attention et non pas d'inciter quelqu'un à faire quelque chose de répréhensible.

Le terme 'attirer' a été déjà employé par des auteurs dans des sens qui sont en accord avec notre recherche. Laudon et Laudon (2001:487) pour illustrer des stratégies de systèmes : « Euro-Brokers attire de nouveaux clients par le Web » ; et Reix (2003:2) pour caractériser un 'site Web' consacré au e-commerce : « ...un bon site Web est un site [...] capable d'attirer des consommateurs »).

La notion de *Provocation* a été employée par De Bono (1983;1995) comme une des techniques du concept de « Pensée Latérale ». Pour lui, « la provocation est l'un des moteurs de la pensée latérale, terme plus spécifique que la créativité pour exprimer la modification de concepts ou de perceptions ». Le 'processus de provocation' aurait la faculté de nous permettre de modifier nos schémas mentaux « et libérer une perspicacité qui est en nous ». La provocation nous amène au-delà du commun, elle « déstabilise une idée, de telle sorte que nous puissions en adopter une nouvelle ».

Nous utilisons donc le terme « provocation » dans un sens positif: attirer l'attention du visiteur sur quelque chose, faire émerger en lui le désir d'entrer en contact avec nous, être volontairement la cause de quelque chose que la PME-PMI a voulu. C'est elle qui a pris l'initiative de provoquer des demandes. Lorsque nous parlons de provocation, on peut laisser comprendre pourquoi nous avons dit que les entreprises auxquelles nous nous tournons sont celles proactives. Ajoutons aussi que le terme 'provocation' ne peut aller tout seul. Il doit être suivi de quelque chose. Dans le cadre de notre recherche, c'est la provocation de stimuli extérieurs ou d'informations anticipatives émanant du terrain.

1.4.2 *Information terrain, c'est-à-dire...*

Les informations d'origine terrain sont des informations obtenues de « première main » habituellement collectées par les commerciaux, par exemple, dans leurs relations et leurs contacts avec les clients, revendeurs... (Leszczynska et Lesca, 2004). Elles sont toujours informelles, au départ. Elles sont aussi non répétitives, ambiguës, incomplètes, anticipatives...

Elles sont plutôt inexistantes sur Web. L'identification de ces informations, et l'induction d'opportunités, de menaces, de changements, voire de ruptures, exigent une interprétation, une création de sens (Caron-Fasan, 1997 ; LescaN, 2002) qui ne peut pas être réalisé par des logiciels, même par ceux dits intelligents.

1.4.3 « Attrape-mouche », c'est-à-dire...

La notion de provocation, dans le cadre de notre recherche, nous amène à l'idée « d'attraper-au-passage ». Dans le domaine de la Psychologie, attraper signifie 'être susceptible de provoquer un comportement instinctif'. C'est pourquoi nous avons choisi l'expression « attrape-mouche », qui désigne de façon métaphorique ce que nous voulons dire.

« **Attrape-Mouche** » est la façon de provoquer des informations qui n'existeraient pas sans notre (pro)action et peut prendre la forme de phrases, d'images, de questions, d'offres, de formulaires à remplir... Ceci exige des étapes préalables telles que sa création et sa mise en ligne. Les « attrape-mouche » sont contextuels, créés sur mesure. Le but à atteindre est d'attirer la curiosité et l'attention des visiteurs du site Web, en vue de provoquer des réactions et l'émergence d'informations que la PME-PMI n'aurait pas pu obtenir autrement.

1.4.4 Le dispositif « Attrape-mouche »

La construction du dispositif a été réalisée selon les principes de la Recherche-Ingénierique (Chanal, Lesca et Martinet, 1997).

La séquence des étapes qui vont être retrouvées dans le cas présenté dans la Partie 2 sont résumées à la figure-5.

La caractéristique majeure du dispositif « Attrape-mouche » est qu'il ne s'agit pas de développement d'un nouveau outil ou technologie. Il s'agit d'un usage innovant avec des technologies existantes et accessibles aux PME-PMI.

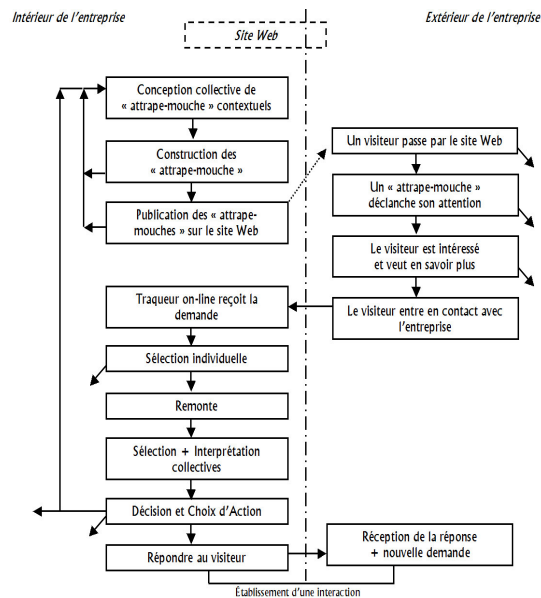


Figure-5 : Dispositif « Attrape-mouche »

1.5 Le respect de l'éthique

Dans notre démarche, nous sommes attentifs au respect de l'éthique (Boatright, 2000 ; Schroeder, 2002).

Ce que nous cherchons à « attirer » sur le site Web, au travers de la démarche que nous développons tout au long de ce document, ne concerne pas la vie privée du visiteur. Il ne s'agit pas non plus d'espionnage. Notre démarche vise à déclencher l'attention du visiteur et des suggestions de sa part. Nous créons et nous publions des « éléments », dans le but express d'attraper son attention. Ce que nous voulons faire c'est de l'aider à extérioriser

quelque chose qu'il voudrait peut-être dire mais qu'il ne savait pas dire. Il s'agit ici de ce que nous appelons « émergence-progressive ».

Précisons aussi que ce contact peut être la toute première étape d'une série d'interactions qui peuvent se révéler intéressantes par la suite. C'est en ayant pris connaissance de son contact que nous pourrions comprendre chez lui ce qui l'intéresse chez nous. Là s'arrête ce que nous voulons faire. Donc, il n'existe pas « le risque de franchissement de l'éthique ».

2. Partie 2 : Expérimentation sur le terrain : description d'un cas

2.1. Méthodologie de recueil d'observations

Notre expérimentation sur le terrain a été effectuée au moyen d'interventions en entreprise, à partir d'une méthode que nous construisons et expérimentons. Nous en présenterons un seul cas, faute de place suffisante ici.

La démarche utilisée est Recherche-Intervention, une méthode de recherche basée sur une implication directe du chercheur sur le terrain (Hatchuel, 1994 ; David, 2001). Il s'agit de pratique et description des cas qui se déroulent dans le temps (étude Longitudinale). Les données sont des observations de cas que nous vivons, à caractère exploratoire, sans prétention de généralisation.

Le recueil d'observations a permis d'aboutir à des monographies (Dufour, 1992). L'ensemble des monographies constitue le matériel à partir duquel le chercheur réfléchit afin d'apporter des améliorations graduelles et tirer des enseignements théoriques.

2.2. L'expérience sur le terrain

2.2.1. Conditions d'application

Pour la mise en œuvre de notre démarche est apparue la nécessité de nous placer dans les conditions suivantes :

- Etre une PME-PMI.
- Avoir un site Web et être familiarisée avec des technologies Web.
- Avoir « adopté » son site Web (dans le sens de Beatty 2001) et avoir « la main » sur son site Web (accès, droits de mise à jour...)
- Connexion Internet permanente.
- Démarche VAS-IC® mise en place ou est en train de l'être.
- Formation préalable à l'attention et sélection d'informations anticipatives.
- Implication des membres dans toutes les étapes du dispositif.

- Avoir une personne temps-partiel comme responsable de la traque d'informations provoquées. Cette personne doit avoir des compétences en informatique, nécessaires pour mettre à jour le site Web, construire et publier les 'attrape-mouche' préalablement conçus collectivement ; consulter les inputs venus (en continu) et être attentive à toute demande originaire du site Web...
- Importance d'un temps de réponse très bref aux visiteurs.
- Avoir procédure pour conserver la trace de toutes les demandes reçues.
- Il est souhaitable d'avoir accès aux statistiques de consultation du site Web par les visiteurs.

2.2.2. Notre terrain

La prise directe avec le terrain fait partie intégrante de notre démarche de recherche-intervention. Notre terrain est une PME qui répond à la plupart des caractéristiques figurant ci-dessous. Elle est placée dans un environnement avec lequel elle entretient des relations à double sens (B2B).

- Raison d'être : pas de service ou produit répétitif. Haute intensité de connaissances (Baumard, 2002).
- Commercialisant plutôt des services sur mesure et à connaissance 'intensive' « *Knowledge intensive* » (Baumard, 2002).
- Concernée par des technologies d'information évoluant rapidement : incertitude forte (Daft et Weick, 1984).
- Innovante (Higgins, 1996)
- Désireuse de réagir vite aux demandes explicites ou anticipées.
- Désireuse d'augmenter qualité du services proposé.
- Proactive vis-à-vis de l'environnement.
- Désireuse d'être en interaction constante avec son marché et d'aider son marché à émerger : prospection stratégique (Miles et Snow, 1978).
- Ouverte sur l'international
- Transfert de savoir 'comment-faire' (e-learning)

Figure-6 : Type de PME-PMI que nous priorisons

Il s'agit d'une PME mentionnée sous un nom d'emprunt - Société Mougins - pour respecter l'anonymat souhaité par son dirigeant. Mougins a deux activités complémentaires : elle fait du conseil en Organisation et Information ; elle conçoit, développe et commercialise des méthodologies innovantes grâce à la capitalisation des retours d'expérience. Ces méthodologies sont souvent du 'sur-mesure' (la mise à œuvre demande du temps, sur plusieurs mois) et visent à permettre la réalisation de simulations dans un domaine où les phénomènes sont très peu structurés. Malgré sa petite taille, Mougins est géographiquement dispersée : siège administratif et la Direction Commerciale situés loin du Directeur et de l'équipe R&D. Les clients et prospects sont sur toute France, et à l'étranger.

L'intervention chez Mougins a débuté en nov/2002 et a duré 13 mois. Notre équipe a été impliquée dans toute la

mise en place du dispositif « attrape-mouche » faisant l'objet de cette monographie.

2.2.3. Etat des pratiques avant

Mougins a un site Web depuis quelques années. Elle l'utilise notamment pour se faire connaître, pour communiquer, pour distribuer des informations, pour formuler ses offres auprès de clients potentiels... Elle a le désir d'utiliser davantage son site Web.

Mougins connaît la démarche VAS-IC® parce que depuis quelque temps elle a mis en place la méthode L.E.SCAning®. Notre équipe a été impliquée dans la phase de démarrage du processus.

Nous proposons à Mougins de mettre en place le dispositif « attrape-mouche » pour l'aider à créer davantage de contacts susceptibles de se transformer en interactions puis en « pistes » d'innovations de sa part.

2.2.4. Création de « attrape-mouche »

Nous aidons Mougins à imaginer et construire des éléments à publier sur son site Web : des « attrape-mouche » contextuels adaptés à son activité. A ce sujet, nous soulignons l'importance de l'implication des responsables de la PME-PMI et le partage de connaissances (managériales, techniques) en collectif au sein de l'entreprise.

Les éléments « attrape-mouche » ne sont pas figés, ils peuvent évoluer au rythme du déroulement du dispositif.

Mougins a choisi de mettre des 'attrape-mouche' ayant différents niveaux d'interactivité.

N1 : texte
N2 : image
N3 : texte + image
N4 : hypertexte + image
N5 : hypertexte + image + interaction textuelle
N6 : hypertexte + image + interaction audio
N7 : hypertexte + image + interaction audio-visuelle

Figure-7 : Niveaux d'interactivité des 'attrape-mouche'

Exemples abrégés :

➤ plusieurs « attrape-mouche » N1 : accès à des connaissances du type retours d'expérience. Ces « attrape-mouche » N1 n'étaient pas censés provoquer des interactions automatiques à l'origine, mais se sont révélés déclencheurs de demandes tout de même.

➤ « attrape-mouche » N5 formel : accès à un instrument Web spécifique, développé par Mougins. Accès gratuit sur demande (le visiteur doit fournir ses coordonnées). Accès limité à un seul usage. L'instrument délivre un rapport du type diagnostic personnalisé. But visé : préparer le 'terrain' pour des demandes futures. Cet « attrape-mouche » génère des interactions multiples automatiques, mémorisées dans une base formalisée.

➤ « attrape-mouche » N5 informel : accès à une base de connaissance *on-line* dont le contenu est spécifique. Accès gratuit sur demande (le visiteur doit fournir ses coordonnées). Accès limité dans le temps (30 jours). But visé : susciter un désir de « savoir-vouloir plus ». Items interactifs nombreux qui peuvent générer des interactions multiples avec intervention humaine.

2.3. L'ensemble de demandes provoquées et reçues

Pour mesurer le progrès permis par notre dispositif nous avons construit des indicateurs 'sur mesure', adaptés à notre étude. Ces indicateurs permettent de vérifier si nous sommes, ou pas, arrivés à aux résultats attendus.

Il convient aussi d'explicitier que nous ne sommes pas dans une situation binaire [0=pas bien] et [1=bien] mais dans un processus d'apprentissage et de perfectionnement continus ce qui fait appel à des indicateurs gradués, afin d'évaluer une demande progressive des visiteurs.

Nos indicateurs sont présentés en 6 niveaux, structurés selon les deux versants classiques de mesure en SI (Bedford et al, 1966; Joshi, 1989; Sethi et King, 1991 ; Herring, 1996) : par rapport à l'outil ; par rapport aux résultats produits par l'outil.

- Outil : quelles mesures pour le site Web ?
- Outil : quelles mesures pour les « attrape mouche » mis sur le site Web ?
- Résultats : quelles mesures pour les visites et consultations faites sur le site Web?
- Résultats : quelles mesures pour les messages reçus depuis le site Web?
- Résultats : quelles mesures pour les interactions?
- Résultats : quelles mesures pour les actions et décisions prises par la suite des interactions établies depuis le site Web?

Figure-8: Niveaux des indicateurs

Pour cet article nous ne présenterons que quelques indicateurs du type résultats (figures ci-dessous).

- **Nombre de consultations sur le site, Nombre de visites sur un attrape-mouche spécifique, etc.** Mougins n'a pas pu mesurer dès le début du dispositif parce qu'elle n'avait pas à sa disposition un outil pour mesurer les accès. Cependant, depuis quelque temps, elle a changé d'hébergeur et le nouveau propose un accès aux statistiques détaillées de consultation. Mougins peut désormais savoir combien de consultations elle a reçu.

Figure-9: Nombre de consultations sur le site Mougins

Un formulaire multi-demande (concernant plusieurs « attrape-mouche ») a été mis sur le site Web Mougins. Les contacts parvenus en entreprise au travers ce formulaire sont présentés ci-dessous.

- **Nombre de visiteurs ayant déposé une ou plusieurs demandes sur le formulaire** : 173 visiteurs.
- **Nombre de demandes déposés** : 228 (ce nombre est plus élevé que le nombre de visiteurs car 1 visiteur peut faire plusieurs demandes différentes).
- **Nombre de réponses données (nombre de demandes rejetées)**: 212 (1 boucle demande-réponse).

Figure-10: Indicateurs de demandes via formulaire

Quelques visiteurs ayant décidé de prendre contact avec Mougins n'ont pas utilisé le formulaire. Le nombre de contacts parvenus en entreprise au travers d'autres moyens a été d'environ 60 demandes.

- **Nombre de contacts parvenus en entreprise au travers d'autres moyens (messagerie, fax, téléphone ou face à face)**: environ 60 demandes

Figure-11: Nombre de contacts utilisant autres moyens

Tout contact n'est pas générateur d'interactions, c'est-à-dire qu'il ne va pas nécessairement aboutir aux interactions souhaitées. Ceci est une différence par rapport à un usage traditionnel de site Web.

La figure-12 présente un contact parmi ceux qui ont débouché sur une interaction à plusieurs boucles.

Le Cas Christine : Christine est cadre moyen dans une entreprise du secteur automobile. De sa propre initiative elle cherche à se documenter sur Web ainsi que l'y encouragent les études qu'elle fait. Christine découvre le site Web Mougins. En y passant elle consulte des informations et des documents publiés. Elle cherche à savoir plus sur un des sujets disponibles sur le site, et décide d'entrer en contact avec Mougins. Elle choisit comme moyen de communication la messagerie électronique. Mougins reçoit sa demande d'aide pour la réalisation d'un projet : mettre en place dispositif de Veille Stratégique dans un laps de temps très court, irréaliste. De plus son projet est très flou. Après interprétation collective, Mougins décide recevoir Christine. RDV avec un responsable de Mougins pour faire davantage connaissance et mieux comprendre son projet. Christine ignorait tout de la veille stratégique et de la méthode pour réaliser un dispositif. Occasion pour Mougins de tester une nouvelle base e-learning destinée précisément soit à faire connaître les éléments de sa méthode, soit pour accompagner à distance un chef de projet. Lors d'un nouveau RDV, Christine indique qu'elle a appris beaucoup de choses et se demande si quelque pratique spontanée pouvait exister dans son entreprise sans qu'elle en ait connaissance. Mougins profite pour mettre en oeuvre la nouvelle version de son outil Web destiné à dresser l'état des lieux dans une entreprise. Christine a utilisé cet outil pour surmonter les problèmes dus aux distances qui séparent les gens de son entreprise. Elle a apportée une certaine innovation d'utilisation en ce sens qu'elle a utilisé l'outil pour dialoguer avec des personnes qui ne pratiquent pas le français (traduction simultanée français anglais au téléphone et les personnes ont répondu directement sur Internet). Mougins n'avait jamais envisagé cet usage. Ceci ouvre des nouvelles possibilités à Mougins à cause de sa présence internationale. Christine a été très satisfaite et a trouvé que le diagnostic s'est très bien déroulé. Elle a constatée qu'il n'existait pratiquement aucune démarche de veille stratégique au sein de son entreprise. Après avoir été réorientée à l'occasion d'un nouveau RDV, elle débute le projet dans son entreprise. Son intervention a été bien perçue par la hiérarchie de Christine et celle-ci a reçu des encouragements pour aller plus loin dans son projet qui vise maintenant de nouveaux objectifs. Actuellement, Mougins fait le suivi du projet de Christine, à distance.

Figure-12: Le cas Christine

2.4. Résultats

2.4.1. Résultats pratiques concernant le cas Christine

Toute la démarche décrite ci-dessus constitue d'après nous une interaction largement développée. Il a coûté temps et effort de notre part et aussi de Mougins. Cette démarche a été utile par plusieurs raisons. Citons :

- ❶ Mougins a pu bénéficier du 'chantier' Christine pour tester, pour co-construire, pour affiner et pour mettre au point ses offres.
- ❷ D'après l'usage que Christine a fait, Mougins a pu constater un usage différent d'une de ses offres.
- ❸ Dans ce cas Christine, le client potentiel devient non seulement client mais aussi partenaire.

2.4.2. Résultats pratiques pour la PME Mougins

Evoquons maintenant quelques résultats pratiques issus de l'application de notre dispositif chez Mougins au cours de nombreux cas (parmi eux celui de Christine).

- ❶ Double émergence d'un client potentiel qui ne serait jamais apparu sans « attrape-mouche » parce que lui-même n'était pas un « client potentiel ». Un visiteur mollement concerné peut ainsi devenir proactif.
- ❷ Dans l'interaction peuvent émerger des aspects concernant un projet que le visiteur lui-même ignorait au départ. Un projet à peine esquissé peut être modelé, façonné dans l'interaction.
- ❸ Notre dispositif s'est révélé également utile pour des entreprises en cours de création.
- ❹ Les demandes parvenues en entreprise au travers les moyens messagerie, fax, téléphone et face-à-face ont été de contenu finalement plus riche et plus spécifique que celles arrivées au travers du formulaire multi-demande. Outre, ce type de demande s'est révélé plus propice à amorcer des interactions. Ceci confirme la théorie « richesse-média » de Daft et Lengel.
- ❺ Des compétences techniques sont essentielles pour le suivi du dispositif. Au fur et à mesure qu'on avance il est possible de percevoir le besoin de temps consacré à telle tâche, au jour-au-jour.
- ❻ Il faut distinguer la phase de maturité et la phase d'amorçage d'un tel dispositif. Il faut aussi être attentif à pérennisation.
- ❼ Pour les PME géographiquement dispersées dans l'espace, c'est le cas de Mougins, ce dispositif propose une façon de résoudre la difficulté que l'Intelligence Collective rencontre avec la dispersion. Il ouvre des possibilités concernant la sélection et l'interprétation collectives en utilisant des outils tels que Web Cam... Ceci est une voie à explorer par la suite.

2.4.3. Résultats théoriques

Voici quelques apports de connaissances théoriques découlant de notre recherche:

- ❶ La mise en évidence d'une lacune existante par rapport à usage de Web pour VAS-IC® est déjà un résultat en soi.
- ❷ Ouvrir des nouvelles possibilités pour l'obtention d'informations de terrain alors que jusqu'à présent il fallait être physiquement sur le terrain.
- ❸ La recherche est novatrice quant aux concepts : **provocation**, information d'origine terrain, site Web en usage anticipatif. Ces concepts ont été clarifiés, définis et mis en application afin de déboucher sur des connaissances actionnables.
- ❹ Proposition du concept « attrape-mouche » et extension du concept vers d'autres usages tel que l'animation en vue de susciter l'intérêt des 'clients' potentiels de VAS-IC®.
- ❺ Une nouvelle perspective concernant les traqueurs-sédentaires qui désormais peuvent être en mesure de traquer des informations terrain.
- ❻ La remise en cause de 'ciblage à priori'. Nous avons montré que le ciblage à posteriori est faisable.
- ❼ Proposition d'une liste d'indicateurs et notion d'indicateurs faibles. Les retours d'expérience ont permis d'affiner et d'enrichir ces indicateurs.
- ❽ Lorsque la personne cherche à savoir plus sur une question qu'elle ne s'était pas posée avant de venir sur le site Web, ont trouve l'idée de émergence de demandes.

Ces points devraient, après confirmation par d'autres applications ultérieures, venir renforcer et enrichir la méthode L.E.SCA^{ning}® qui capitalise, protège et valorise l'ensemble des résultats de notre équipe universitaire de recherche, conformément aux vœux du CNRS et de l'UPMF.

3. Conclusion

Notre dispositif répond-t-il à la question de recherche ? Est-il applicable à toute PME-PMI et efficace dans tous les cas ? Ceci reste à prouver. Pour l'instant le dispositif 'attrape-mouche' a effectivement été amorcé et il fonctionne toujours sur plusieurs cas.

Pour compenser le seul cas que nous avons présenté, faute de place, nous avons explicité les conditions d'application de manière à rendre l'expérimentation répliquable dans des conditions aussi voisines que possible, à l'occasion de travaux ultérieurs.

Quelle suite ? Notre dispositif va être mis à la disposition de nombreuses PME pour étendre la portée des résultats (mais pas pour les rendre universels). Nous envisageons de faire l'expérimentation dans deux autres pays que la France.

4. Références

- Aaker, D.A. (1983) - Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review*. Vol. 25, n°2, pp.76-83.
- Ansoff H.I. (1975) - Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, Vol. XVIII, n°2, pp.21-33.
- Argyris, C. (1995) - *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions.
- Argyris, C. (1996) - Actionable knowledge: Intent versus actuality. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996; Vol. 32, Issue 4; p.441.
- Ballaz, B. et Lesca, H. (1992) - Le processus de Veille Stratégique : l'examen de quelques questions importantes. *Cahier de Recherche du CERAG* n° 9205, 15p.
- Baumard, PH. (2002) - Les paradoxes de la connaissance organisationnelle. Chapitre 5 dans Josserand E. et Perret, V (2002) - *Les paradoxes de la connaissance*, Paris, Ellipses, Juin 2002.
- Beatty, R.C.; Shim, J.P. et Jones, M.C. (2001) - Factors influencing corporate web site adoption: a timebased assessment. *Information & Management* Vol. 38 pp.337-354.
- Bedford N. et al. (1966) - Measuring the value of information - an information theory approach. *Management Services*, jan.-feb., pp.15-22.
- Blanco, S. (1998) - *Gestion de l'information et Intelligence stratégique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de Veille Stratégique*. Th. Doctorat Sciences de Gestion, Grenoble 2 UPMF, CERAG, 307p.
- Blanco, S. et Heili, J. (2002) - Anticipation stratégique par le management de l'information : apport des technologies du Web". *Actes du 7e Colloque AIM 2002*, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1e juin.
- Boatright, J.R. (2000) - Globalization and the ethics of Business. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 10, Issue 1, pp.1-6.
- Caron-Fasan, M-L. (1997) - *Veille Stratégique : création de sens à partir de signaux faibles*. Th. Doctorat Sciences de Gestion, Grenoble 2 UPMF, CERAG, 425p.
- Castleberry, S. B. (2002) - The web as an information source for sales recruits: its effectiveness in aiding anticipatory socialization of salespeople. *Industrial Marketing Management* 31, pp.573-579.
- Chanal, V. ; Lesca, H. et Martinet, A-C. (1997) - Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*. Nov-Déc 1997. p.41.
- Chen H., Chau M. et Zeng D. (2002) - CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web. *Decision Support Systems*, Vol. 34.
- Choo, C. W. (2000) - *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. ASIS Monograph Series. USA. 272p.
- Choo, C. W. Detlor, B. et Turnbull, D. (1998) - A Behavioral Model of Information Seeking on the Web [Online - <http://choo.fis.utoronto.ca/fis>]
- Daft, R. L. et Lengel, R. H. (1984) - Information Richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. *Management Science*, Vol. 32, N°5, pp.554-571.
- Dandridge, T. et Levenburg, N.M. (2000) - High-tech Potential? An exploratory study of very Small Firm's Usage of the Internet. *International Small Business Journal*. Vol 18, N°2, pp.81-91.
- David, A., Hatchuel, A., et Laufer, R. (2000) - *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Editions Vuibert FNEGE, 216p. Coordonné par Albert David.
- De Bono, E. (1983) - *L'Atlas du décideur*. Trad. de Pierre Lyrdsonne. Paris, Éd. Londeys, 200p.
- De Bono, E. (1995) - Serious creativity. *Journal of Quality and Participation*. September 1995.
- Dufour, S., Fortin, D. et Hamel, J. (1991) - *L'enquête de terrain en sciences sociales : l'approche monographie et les méthodes qualitatives*, éd. Saint-Martin, Montréal.
- Hatchuel, A. (1994) - Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et Histoire*, N° 7, pp.59-75.
- Herring, J. (1996; 1999) - Measuring the Value of Competitive Intelligence: Accessing & Communication CI's Value to Your Organization, *SCIP Publications*, 1996, 1999.
- Higgins, J.M. (1996) - Innovate or evaporate : creative techniques for strategists. *Long Range Planning*, Vol. 29, N° 3, pp.372-380.
- Isaac, H. (2003) - Utilisation d'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant des pratiques des entreprises françaises. *Actes du 8eme Colloque AIM - Grenoble*.
- Joshi, K. (1989) - The measurement of fairness or equity perceptions of management information systems users. *MIS Quarterly*, Vol.13, N°3, pp.343-358.
- Laudon K. C. et Laudon J. P. (2001) - *Les systèmes d'information de gestion*. Éditeur Pearson Education, 916p.
- Le Moigne, J.-L. (1979) - Informer la décision ou décider de l'information ?, *Economies et Sociétés*, Cahier de l'ISMEA, Série G, n°1, pp.889-918.
- Lesca, H. et Schuler, M. (1998) - Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations. In *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G., n°2/1998, pp.159-177.
- Lesca, H. (2003) - *Veille Stratégique La méthode L.E.SCAning®*. Ed. ems Management et Société, 190p.
- Lesca, H. et Chokron, M. (2002) - Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise. Retours d'interventions. *Revue Systèmes d'Information et Management*, N°4, Vol.7, pp.65-91.
- 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.
- Lesca, N. (1999) - Quelle(s) pratique(s) de veille pour les PME-PMI ? Clarification des concepts et étude d'opportunité pour la pratique d'une veille tournée vers l'anticipation. *Ateliers de l'Intelligence Stratégique*, Lille, France, 9-10 décembre 1999, 19 p.
- Lesca, N. (2002) - *Construction du Sens, Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 12 décembre 2002.
- Leszczynska, D. et Lesca, H. (2004) - Strategic scanning: usefulness of « in-the-field » information for small and

- medium-sized businesses and industries looking for new outlets product/market. *Actes du Colloque 2004*. Suède.
- March, J. G. (1991) - La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté. In *Décisions et organisations*. Paris, Ed. d'Organisation, 1991.
- Marmuse, C. (1992) - *Politique Générale : langues, intelligence, modèles et choix stratégiques*. Economica. Paris. 592p.
- McCrohan, K.F. (1998) - Competitive Intelligence: Preparing for the Information War. *Long Range Planning*. Vol.31, N°4, pp.586-593.
- Melgoza, P., Mennel, P. A. et Gyeszly, S. D. (2002) - Information Overload. *Emerald. Collection Building*, Vol. 21, N° 1, pp.32-42.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978) - *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw-Hill.
- Pawar, S. et Sharda, R. (1997) - Obtaining Business Intelligence on the Internet. *Revue Long Range Planning*, Vol. 30, N° 1, pp. 110-121.
- Poon, S. et Swatman, P.M.C. (1999) - An exploratory study of small business Internet commerce issues. *Information & Management* Vol. 35, pp. 9-18.
- Raymond, L. (2001) - Determinants of Web Site Implementation in Small Business. *Internet Research* Vol 11, Issue 5, pp.411-424.
- Reix, R. (2000) - *Systèmes d'Informations et Management des Organisations*. Paris, Editions Vuibert, 371p.
- Reix, R. (2003) - Evaluation des Sites Web : Nouvelles pratiques, Anciennes théories. *Actes du 8eme Colloque AIM* - Grenoble.
- Schroeder, D. (2002) - Ethics from the top : top management and ethical business. *Business Ethics: A European Review* Vol 11, N° 3, pp. 260-267.
- Sethi, V. et King, W. R. (1991) - Construct Measurement in Information Systems Research: an Illustration in Strategic Systems. *Decision Sciences*. Vol. 22, n° 3, pp.455-472.
- Simon, H.A. (1982) - *Models of bounded rationality : behavioral economics and business organization*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Teo, T. S. H. (2000) - Using the Internet for Competitive intelligence in Singapore. *Competitive Intelligence Revue*. Vol. 11, N° 2, pp.61-70.
- Teo, T. S. H. et Choo, W. Y. (2001) - Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. *Revue Information & Management*. Vol. 39 pp. 67-83.