

### Referência completa para citação

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H. "Veille Stratégique: Application d'Internet et Sites Web pour faire émerger des signaux faibles à partir de la provocation d'informations". AIM 2003 Grenoble. Mai 2003 - actes du Colloque.

#### ? Résumé

---

Cette communication a pour objectif d'apporter quelques premiers éléments de réponse concernant une recherche sur laquelle nous travaillons actuellement et qui concerne la Veille Stratégique Anticipative et Internet. Notre réflexion porte sur l'utilisation d'Internet – et notamment le site Web de l'entreprise chercheuse d'information - comme source potentielle pour la provocation d'informations d'origine 'terrain'. L'idée c'est que, sous réserve d'une utilisation appropriée, Internet pourrait faciliter l'émergence d'informations non existantes a priori. Notre recherche repose sur une approche centrée sur l'information à caractère anticipatif – dont les signaux faibles – et ambitionne déboucher sur la construction d'une méthode (connaissances actionnables) à l'usage des entreprises et des académiques.

**Mots clefs :** Veille Stratégique – Internet – Sites Web - Signaux faibles – Provocation d'information

#### ? Abstract

---

This communication aims to bring some first brief results concerning an actual research in Environmental SCAnning and Internet. Our reflexion shows to the use of Internet - and in particular the Web site of the company which seeks information - as potential source for the provocation of non existing information. Our idea is that, subject to an adapted use, Internet could facilitate the emergence of weak signals not existing yet. This study is an approach centered on information in anticipatory matter - of which weak signals - and aims to lead to the construction of a method (actionable knowledge) for the use of the companies and also of the academics.

**Key-words:** Environmental SCAnning – Internet – Web sites – Weak Signals – Information provocation.

## **Veille Stratégique : Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif**

---

### ***Raquel JANISSEK-MUNIZ***

*Doctorante ESA - CERAG*

Université Pierre Mendès France

BP 47 38040 GRENOBLE Cedex 9-France

+33 4 76 82 54 85

Boursière CAPES - Brésil

**janissek@libertysurf.fr**

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

### ***Humbert LESCA***

*Professeur des Universités*

ESA Université Pierre Mendès France

BP 47 38040 GRENOBLE Cedex 9-France

+33 4 76 82 54 85

**humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr**

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

## Introduction

En ces temps de large diffusion d'Internet, des technologies Web et d'outils de recherche de l'information – certaines appelées *intelligentes* – nous sommes toujours confrontés au paradoxe lié à l'importance d'obtention d'informations pertinentes pour les décideurs alors même qu'ils disent être de plus en plus noyés sous les informations qui leur arrivent. Cette insuffisance perçue d'informations pertinentes est parfois liée à la surinformation qui engendre de la difficulté pour accéder à des informations utiles. Cependant, on découvre souvent et après coup que certaines de ces informations étaient déjà disponibles dans l'entreprise, mais qu'elles n'avaient pas été identifiées et avaient échappé à l'attention. Or, comme signalé par March (1991), l'attention est une faculté très limitée chez les dirigeants.

Ainsi, et visant améliorer la capacité d'anticipation des opportunités et des menaces qui les entourent, les entreprises se tournent vers des solutions qui puissent les aider dans l'identification d'informations pertinentes.

Pour ce faire, certaines d'entre elles adoptent la combinaison « Veille et Internet » comme étant une solution possiblement satisfaisante. Tel que soutenu par des auteurs, du côté 'recherche conditionnée' (*scanning* directionnel) d'information pertinente, Internet est largement proposé comme utile pour aller à la recherche d'informations via utilisation d'outils particulièrement développés à ce sujet, tels que les moteurs de recherche, les agents intelligents, etc. Du côté 'surveillance/traque' (*scanning* non directionnel) d'information pertinente, on trouve des propositions tels que les outils capables de surveiller un objet donné (acteur, Web site, thème...), comme par exemple Copernic® et V-Strat®.

Au-delà des travaux qui montrent ces façons 'automatisées' de faire de la Veille sur Internet, il n'existe pas à notre connaissance de méthode pour aider les entreprises dans une démarche concernant la Veille Stratégique Anticipative dans le sens préconisé par Humbert Lesca ([www.veille-strategie.org](http://www.veille-strategie.org)).

Ainsi, cette communication a pour objectif d'apporter quelques premiers éléments de réponse concernant une recherche sur laquelle nous travaillons actuellement et qui concerne la Veille Stratégique Anticipative et Internet. Notre idée c'est que, sous réserve d'une utilisation appropriée (que nous appelons 'provocation d'informations d'origine « terrain »'), Internet pourrait faciliter l'émergence des informations.

Notre réflexion porte sur l'utilisation d'Internet – et notamment le site Web de l'entreprise chercheuse d'information - comme source potentielle pour la provocation d'informations d'origine « terrain » non existantes à priori. Notre recherche repose sur une approche centrée sur l'information à caractère anticipatif – dont les signaux faibles – et ambitionne déboucher sur la construction d'une méthode à l'usage des entreprises

et des académiques. Il s'agit donc, pour nous, de produire des connaissances actionnables dans le sens qui propose Argyris, C. (1996).

Après avoir présenté le positionnement de la recherche, nous présenterons la problématique dans laquelle elle se situe. Ensuite, nous exposerons à quoi 'rassemble' la réponse que nous voulons apporter et nous définirons le cadre théorique visant à montrer l'originalité de notre proposition ainsi que ses fondements scientifiques. Ceci nous conduira à exposer la méthode de recherche envisagée. Ensuite, nous illustrerons le choix d'une démarche constructiviste par la présentation d'une intervention actuellement menée dans une PME. Nous proposons finalement quelques conclusions et suites programmées de la recherche.

## 1. Positionnement de la Recherche

L'objectif ultime de cette recherche étant de proposer un nouvel usage d'Internet et Sites Web pour aider à provoquer des informations utiles pour les dirigeants des PME désireux de pratiquer une gestion anticipative, nous présentons par la suite le positionnement de la recherche.

### 1.1. Domaine de recherche : la Veille Stratégique

Lorsqu'une entreprise met en place un processus de Veille Stratégique elle vise à être en mesure de collecter des informations concernant les changements présents et futurs de son environnement, en vue de créer de la valeur pour ses clients et de s'adapter elle-même à son environnement. Dans le cas de notre Laboratoire, cette démarche est basée sur un ensemble d'opérations proactives que nous appelons *Learning Environmental SCanning*® (figure 1).

Notre définition de Veille Stratégique est celle proposée par LESCA initialement en 1994 et qui a été souvent adaptée par la suite : « *la Veille Stratégique est le processus collectif, proactif et continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations sur leur environnement pertinent. Le but est de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général afin que l'entreprise puisse agir très vite, au bon moment et de façon appropriée à la situation. Selon les besoins, la veille peut viser à fournir une représentation de l'environnement pertinent présent et/ou des éléments permettant d'anticiper sur ces changements* ».

### 1.2. Délimitation de la recherche

Par rapport au processus de la Méthode L.E.SCAning® (figure 1), nous focalisons notre recherche sur la TRAQUE et partiellement sur la CIBLE.

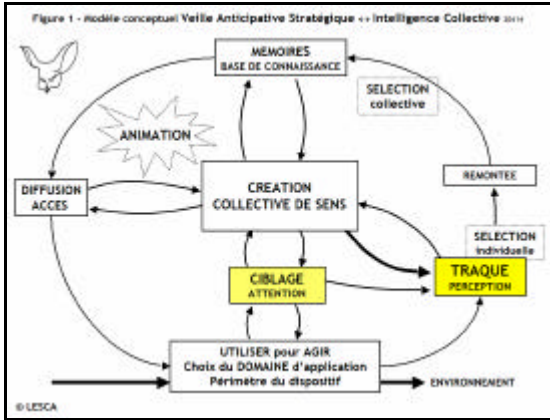


Figure 1 – La Méthode L.E.SCAning®

Selon les publications et thèses soutenues au sein de notre équipe, la TRAQUE est l'opération volontariste (proactive) par laquelle des membres de l'entreprise se procurent, ou produisent, ou provoquent, ou font émerger des informations à caractère anticipatif. A la base, le choix de ce mot Traque signifie que les informations de Veille Stratégique les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, pour les percevoir, il faut faire l'effort volontariste (proactif) d'aller au-devant des informations légalement accessibles et/ou de provoquer légalement des informations qui n'existent pas à priori.

Par rapport à cette phase Traque, notre recherche envisage d'ajouter un savoir faire supplémentaire qui consiste, à partir d'une utilisation innovante de Site Web, à provoquer des informations et des contacts qui, sans cela, n'auraient pas existé.

En plus des traqueurs terrain (mobiles, itinérants, nomades...) qui sont fréquemment en déplacement et au contact des personnes de diverses catégories (clients, fournisseurs, concurrents, etc.), et qui sont susceptibles de livrer des fiches de captage qui constituent les *outputs* de l'opération de la traque, la PME pourrait éventuellement obtenir aussi des informations et des contacts aux travers son site web.

### 1.3. Les différentiels de la méthode L.E.SCAning®

On se place dans les conditions de base particulières de la méthode L.E.SCAning® :

- Veille Stratégique explicitement tournée vers le futur et l'anticipation ;
- Fonctionnant en mode alerte (il ne s'agit pas de recherche d'information avec un sujet précis) et mode provocation ;

- Attention portée sur les signaux faibles (Caron, 2001) ;
- De façon continue (et non par requête ponctuelle), dynamique et évolutive : il ne s'agit pas de recherche d'information sur Internet (mode commande), mais de surveillance de ce qu'on reçoit ou on provoque de façon continue ;
- Intérêt pour les informations « de terrain » ou bien qui sont suscitées par le média Internet. Provocation d'informations qui n'existeraient pas sans notre action ;
- Les informations que les acteurs extérieurs n'ont pas l'intention de nous faire parvenir. Découvrir des choses sur eux qu'ils n'ont pas explicitement l'intention de faire connaître (ex. : attentes latentes).
- Produire des connaissances actionnables.

### 1.4. De quel genre d'informations voulons nous provoquer l'émergence ?

Les informations qui nous voulons attirer ont des caractéristiques bien spécifiques. Si on prend en compte le classement fondé sur la finalité de l'information (figure 2), nous focalisons notre recherche sur les informations d'anticipation concernant le flux entrant (pull) de l'entreprise.

		3 types d'informations		
		Informations d'influence	Informations de fonctionnement	Informations d'anticipation
3 grands flux d'informations	Flux interne			
	Flux sortant	Push		
		Pull		
	Flux entrant	Push		
		Pull		★ ★

© Lesca N

Figure 2 – Types d'informations x Flux d'informations

Parmi les informations d'anticipation nous trouvons les informations de potentiel et les signaux faibles (au sens de Ansoff, 1975). Ce sont plutôt ces dernières qui nous intéressent, venant de l'extérieur, et susceptibles de constituer des signes d'alerte précoce (Lesca, 2001).

Un signe d'alerte précoce<sup>1</sup> est une information dont notre interprétation nous donne à penser que pourrait s'amorcer, dans notre environnement, un événement susceptible d'avoir une importance significative pour notre entreprise (Lesca, 2001). Il a des caractéristiques

<sup>1</sup> Précisions que nous utilisons l'expression signal faible pour désigner l'information au moment que nous l'a obtenons, et Signe d'Alerte Précoce comme étant le résultat éventuel du traitement interprétative d'un signal faible. Tout signal faible ne donne pas un signe d'alerte précoce.

nettement différentes des critères des informations courantes (figure 3):

Information courante	Signe d'alerte précoce
	Fragmentaire
Complète	Incomplète
Précise	Imprécise
Certaine	Incertaine
Claire	Ambiguë
Besoin répétitif confirmé	Utilité pas évidente
Rétrospective	Anticipative
Habituelle	Non familière
Quantitative	Plutôt qualitative
Introvertie (concerne le fonctionnement de l'entreprise elle-même)	Extravertie (concerne l'extérieur)
Fournie à flot régulier	Aléatoire
Fichiers structurés	Disséminée
Objectivité	Subjectivité

Figure 3 – Les différences entre l'information courante et le signe d'alerte précoce (Lesca, 2001)

Face aux spécificités<sup>2</sup> des informations auxquelles nous nous intéressons, il convient aussi de spécifier que nous visons des informations informelles au départ. Sa formalisation tient uniquement au fait qu'elles sont disponibles sur Internet, quitte à recourir pour cela à des méthodes et techniques spécifiques.

## 2. Pourquoi nous nous intéressons à produire une telle méthode ?

### 2.1. La problématique de recherche

Les travaux antérieurs réalisés par l'équipe LESCA ont permis de faire les constats mentionnés ci-dessous. D'un côté nous avons constaté une problématique issue « du terrain ». D'autre côté, nous avons des problématiques soulevées par les auteurs. Nous avons aussi complétée la problématique avec ce qui n'a pas été dit par les auteurs (du moins à notre connaissance) concernant notre problématique.

- Il est difficile parfois d'identifier une cible appropriée, ou de faire le choix entre celles qui seraient les plus critiques.

- Une fois que l'on est capable de déterminer ce que l'on veut connaître, il faut savoir où et comment aller chercher les informations, ce qui n'est pas très évident.

- Sur Internet, il existe une quantité considérable d'informations potentiellement utiles, mais ces informations sont plutôt en grande quantité (Pawar et Sharda, 1997, Melgoza, 2002) et trop dispersées (Chen et al, 2002) et donc difficiles à traquer.

- On n'a pas le temps de chercher des informations. Ce serait plus facile si les informations arrivaient à nous (en vers nous) parce que nous les avons provoquées.

- La Web est une source d'information riche qui peut aider à l'anticipation (Choo et al, 1998), quitte à découvrir pour cela des méthodes appropriées.

- La simple obtention d'information sur Web n'est pas suffisante (Castleberry, 2002).

- Comment mettre en place une veille capable d'extraire les informations pertinentes ? (Samier et Sandoval, 2002).

- Le personnel de l'entreprise qui serait en mesure de collecter des informations utiles n'est pas toujours très motivé pour cette tâche. Si une partie de la tâche pouvait être faite par des outils, peut-être les traqueurs seraient plus motivés. Internet pourrait changer cela en permettant d'obtenir directement, et de façon centralisée, des informations renseignant sur l'environnement, dès lors que l'entreprise dispose d'un site Web.

- Des aides méthodologiques manquent pour aider l'ensemble des membres des entreprises à traquer des informations utiles.

- La collecte de l'information sur Internet est un véritable défi pour l'entreprise et représente beaucoup du temps des traqueurs (Chen et al, 2002).

- Avec une utilisation appropriée de l'Internet on pourrait peut-être attirer à nous des acteurs pertinents (possibles partenaires, clients potentiels, concurrents potentiellement dangereux, etc.).

Ceci nous amène à chercher à savoir si Internet pourrait être un moyen efficace pour la provocation d'informations à caractère anticipatif. Et aussi d'identifier comment il faut s'y prendre. « La question n'est pas de savoir si on doit utiliser Internet, mais comment » (Porter, 2001). C'est pourquoi nous cherchons à construire des connaissances activables qui puissent aider les entreprises utilisatrices d'Internet à faire émerger de signaux faibles à partir de la provocation d'informations d'origine 'terrain' via l'utilisation de leur Site Web.

### 2.2. A quoi rassemble la réponse que nous voulons apporter ?

Notre travail s'inscrit dans l'ensemble des travaux de l'équipe du professeur Lesca. Notre objectif est d'ajouter à la méthode L.E.SCA<sup>ning</sup>® un savoir faire supplémentaire pour la traque d'informations à caractère anticipatif par le moyen de Site Web, ce qui éventuellement peut-être pourrait aider à répondre la problématique présentée plus haut. Ce savoir-faire envisagé englobe :

1. Une méthode nouvelle supplémentaire, avec des différentes facettes d'utilisation de Site Web pour la provocation d'information à caractère anticipatif ;

2. Le support de la méthode, avec un guide des étapes à parcourir et des conditions de mise en place, et

<sup>2</sup> Notre but ici ce n'est pas de définir de nouveaux critères appropriés à notre domaine, mais de produire des connaissances actionnables visant identifier comment une certaine utilisation d'Internet permettrait de faire émerger des informations qui ont les caractéristiques cités ci-dessus.

éventuellement un support informatique aidant à la formation à la méthode ;

3. Les facteurs critiques de succès d'application de la méthode proposée ;

4. Des indicateurs d'évaluation des résultats obtenus à la suite de l'utilisation du savoir-faire proposé.

Nous n'avons pas la prétention que le savoir faire que nous allons proposer ait un caractère « universel », mais valable dans certaines conditions que nous allons préciser et justifier à l'issue de l'étude empirique.

### 3. L'Internet comme outil pour la Veille Stratégique

Internet est devenu le canal de communication le plus important de l'entreprise avec son environnement ou en son sein du fait de sa richesse informationnelle (Castleberry, 2002 ; Revelli, 2000 ; Shaw, 1999 ; Ahituv, 1998; Cronin, 1996). Cependant, la littérature concernant l'utilisation d'Internet en tant que 'outil', 'moyen' ou 'média' pour l'obtention d'informations de Veille Stratégique est relativement récente (Choo, 2000 ; Nicholas et al, 2000 ; Samier et Sandoval, 2002; Monod et Rowe, 1999 ; Choo, Detlor et Turnbull (1998) Trevino, Lengel et Daft, 1987). Bien que l'Internet soit présenté comme un support prometteur pour la Veille Stratégique, on constate que les travaux liés à sujets tels que 'Internet', 'Veille' et 'Scanning' sont encore plutôt peu nombreux, et permettent de mettre en évidence des lacunes importantes.

Dans les publications, l'intérêt lié à l'utilisation d'Internet est centré sur le constat que, en étant une source riche et variée d'informations (Graef, 2003 ; Brabston et McNamara, 1998), Internet permet l'application des outils et des dispositifs efficaces pour la recherche, collecte, traitement et diffusion des informations (Revelli, 2000 ; Chen et al, 2002).

La plupart des études que nous avons pu trouver concernent l'utilisation d'Internet pour la recherche d'Informations. Parmi eux, nous citons :

- Jones (1993) qui propose une étude exploratoire portant sur l'usage des médias pour l'acquisition d'information pour les dirigeants.
- Pawar et Sharda (1997) qui associent aux modes de recherche proposées par Aguilar<sup>3</sup> (1967) un usage d'Internet approprié aux modes d'acquisition d'information, ainsi comme l'utilité et la valeur d'Internet comme une source potentielle d'acquisition d'informations.

- Choudhury et Sampler (1997) qui présentent une étude concernant le choix d'allocation des ressources pour l'acquisition d'informations de Veille Stratégique par rapport aux sources potentielles d'information dans l'environnement, dont Internet et la surveillance d'informations.
- Choo, Detlor et Turnbull (1998) qui présentent un modèle de recherche d'information sur Internet avec les activités de démarrage, enchaînement, recherche, différenciation, surveillance et extraction, avec les méthodes d'acquisition d'information et quelques exemples générés sur le modèle.
- Revelli (2000) qui présente l'Internet comme un accélérateur de l'intelligence stratégique permettant la mise en œuvre des dispositifs efficaces afin de collecter, traiter et diffuser les informations pertinentes indispensables à la prise de décision.
- Teo (2000) qui a proposé un modèle décrivant l'impact de l'Internet sur l'efficacité et la qualité des phases d'un dispositif d'intelligence compétitive composé de la recherche primaire et secondaire de l'information externe, la collaboration et la diffusion d'intelligence interne et externe.
- Teo et Choo (2001) qui présentent un modèle d'utilisation d'Internet pour la Veille Stratégique en positionnant Internet comme une technologie qui a transformé la façon dont une entreprise peut obtenir, produire et diffuser son Intelligence. Ils proposent 10 dimensions pour mesurer l'impact d'Internet sur la qualité de l'information (opportunité, importance, utilité, actualité, pertinence...), abordent l'extension d'usage d'Internet (recherche primaire et secondaire, collaboration et diffusion d'intelligence interne et externe), exposent les bénéfices d'utilisation d'Internet pour les activités de Veille Stratégique et aussi les types d'information les plus valables sur Internet (innovation de produits, fournisseurs,...).
- Rostaing (2001), Liu (1998) et Maes (1994) qui présentent l'intérêt des agents et outils pour les activités de scanning visant rechercher, appréhender et diffuser des informations.
- Chen et al (2002) qui proposent un outil appelé 'CI Spider' qui supporte certaines phases du processus de l'intelligence compétitive. Cet outil offre des possibilités importantes pour une collecte en temps réel des informations spécifiées (ciblées) sur Web, proposant une structuration et une indexation des informations, dont le contenu et l'évolution qui intéressent le traqueur.
- Samier et Sandoval (2002) qui présentent des nouveaux modes d'exploitation des sources d'informations, les outils de veille et les agents intelligents.

<sup>3</sup> En 1967 Aguilar a distingué 4 modes de recherche d'information dans le cadre d'une activité de *scanning* : non directive, conditionnée, informelle et formelle.

- Castleberry (2002) qui, à partir d'une étude avec les Sites Web des 100 entreprises plus importantes (Fortune), présente l'Internet comme source d'information riche pouvant aider à l'anticipation.
- Blanco et Heili (2002) qui proposent une étude empirique concernant l'utilisation effective des technologies web pour le management des informations d'anticipation.

Ces auteurs ont mis en évidence le rôle important des technologies Web pour la recherche, collecte ou obtention d'informations pour la Veille Stratégique. Cependant, alors que nombre de travaux restent centrés sur l'idée de recherche d'Informations plutôt pour l'obtention d'informations d'influence ou opérationnelles, l'usage de l'Internet pour la provocation d'informations anticipatives est plutôt inexistant. Ainsi, d'après cet état de l'art, nous ne disposons, à notre connaissance, d'aucune étude empirique susceptible de nous éclairer sur notre problématique. Puisque notre approche, tel quel nous la conceptualisons, n'a pas été encore traitée, nous présentons par la suite l'état actuel de la construction de notre méthode.

#### 4. Proposition d'une méthode de provocation des signaux faibles

Notre objectif étant la construction d'une méthode pour aider à susciter des signaux faibles par la provocation d'informations via utilisation de Sites Web, nous proposons quelques questions auxquelles devra répondre la méthode : Quelles sources d'information sur Internet ? Quelles procédures doivent être construites pour mettre en place des « attrape mouches<sup>4</sup> » et pour assurer le fonctionnement au jour le jour ? Et quelles phases de la mise en place et en œuvre de la méthode proposée pour exploiter les informations issues d'Internet ? Quels efforts préalables devraient être prévus pour que la PME soit en mesure de provoquer ces informations ? Quels conditions d'application et validité de la méthode ?

##### 4.1. Sources d'information sur Internet pouvant convenir à notre démarche

Selon LESCA « Une source est un émetteur d'information ou un accès à celle-ci ». Dans ce sens, sur Internet, plusieurs sources d'information existent et peuvent être utilisées pour fournir des informations à caractère stratégique éventuellement. Quelques

technologies pouvant être utilisés comme des sources pour l'accès aux informations sont (figure 4):

Sites Web : Les sites Web peuvent être utiles en tant que « interface » entre l'entreprise et les clients. Ils contiennent des informations sur l'entreprise, ses produits, ses services, ainsi que des formulaires et des liens vers l'utilisation de la messagerie et les usenets.

Messagerie Electronique : C'est une des sources les plus importantes compte tenu de la fréquence d'utilisation dans les PME, tant au sein d'elle-même que dans ses relations avec son environnement en général, et ses clients en particulier.

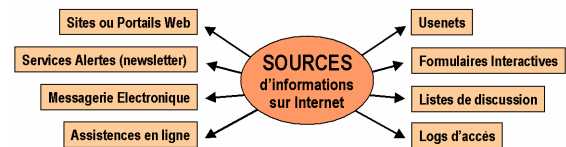


Figure 4 – Les sources d'information sur Internet

Formulaires et Enquêtes Interactives : Les formulaires intentionnellement conçus par la PME, et mis à la disposition des visiteurs du site Web de l'entreprise permettant la réception des suggestions, réclamations, demandes ou doutes exprimés par les visiteurs.

Logs d'accès : Ils sont une source d'informations généralement peu utilisée par les PME. Pourtant, cette source pourrait fournir, en sous-produit, des informations intéressantes tels que le comportement des clients pendant une « visite » sur le site Web.

Usenets : Sources basées sur l'échange des messageries entre les membres participants et inscrits (news, listes de discussion, forums).

Des informations arrivant au sein de l'entreprise au travers ces sources Internet sont souvent difficiles à repérer comme étant des signaux faibles. A cette fin, nous proposons une typologie des modes d'utilisation des sources d'informations sur Internet qui peuvent éventuellement être utilisés pour la provocation d'informations pertinentes.

##### 4.2. Proposition d'une typologie des modes d'utilisation des sources d'information sur Internet

Si on adapte les modes de activités de *scanning* proposées par Aguilar (1967) au média Internet, nous trouvons les moteurs de recherche comme support pour la recherche formelle, la Web pour la recherche informelle, la réception d'une message spontané pour la recherche ou l'attention non directive, réception d'un e-mail à partir d'une information publiée pour la recherche ou l'attention conditionné ou directive.

Si on ajoute la provocation d'informations via Internet, nous pouvons organiser les usages possibles d'Internet

<sup>4</sup> « Attrape mouche » c'est une expression imagée que nous utilisons pour aider à comprendre et expliquer ce qui nous voulons dire. Attraper, attirer, provoquer, séduire... *to catch*.

pour la Veille Stratégique sous 4 facettes : provocation via 'attrape-mouche', 'captage via messagerie', 'surveillance des sites Web' et 'recherche sur Internet'.

La figure 5 reprend ces facettes qui peuvent être utilisés comme sources d'informations sur Internet par toute entreprise. Seules nous intéressent ici les usages qui sont susceptibles de s'inscrire dans une démarche proactive pour la provocation d'informations à caractère anticipatif, donc, provocation via 'attrape mouche' sur le site web et captage via messagerie.



Figure 5 – Typologie des modes d'utilisation des sources d'information sur Internet

« **Attrape Mouche** » : c'est la façon de provoquer des informations et peut prendre la forme de phrases, d'images, ou bien de formulaires à remplir. Ceci exige des étapes préalables tels que sa création et sa mise en ligne. Le but à atteindre est d'attirer la curiosité des visiteurs du Site Web, en vue de provoquer l'émergence d'informations à caractère anticipatif.

**Captage via Messagerie** : le captage via messagerie peut être classé en 3 axes, à savoir :

- services alerte : inscription au service alerte d'un hebdomadaire on-line ; réception du message ; sélection. Ceci exige une étape préalable qui consiste en s'inscrire au service désiré (thème ciblé). L'objectif est de faire venir des messages (déjà à priori ciblés en fonction du Web site où service choisi) vers la boîte postale de la messagerie du traqueur sédentaire.
- listes de discussion : l'inscription à des listes de discussion (ayant des sujets bien précis); réception du message, attention et sélection. Ceci exige une étape préalable qui consiste en s'inscrire à la liste dont nous voulons faire partie pour recevoir des message concernant le sujet/thème choisi.
- messages spontanés : consiste en surveiller (être attentif) la messagerie dès la réception d'un message, puis sélection et remontée de l'information.

**Surveillance des Sites** : la surveillance des sites web sites se situe dans une perspective proactive et consiste - à partir d'une cible et l'identification des Web sites concernés - à y accéder constamment et observer, en le regardant conformément aux objectifs ciblés. Cet usage peut être fait à de fins multiples, soit concurrentielles,

soit académiques, etc. S'agissant des informations d'origine Internet, donc numériques, il existe de nombreux outils informatiques qui peuvent aider à la surveillance des informations.

**Recherche sur Internet** : il s'agit d'utiliser de *meta-moteurs* ou *search-engines* pour chercher une information. Ceci n'a pas d'intérêt pour notre recherche car c'est une démarche qui si situe dans le mode 'commande' d'informations.

Rappelons que notre intérêt est focalisé sur la provocation via 'attrape mouche' sur le site web et captage via messagerie. La méthode et les procédures seront organisées pour être en accord avec ces deux façons de faire.

### 4.3. Quelles procédures ?

La figure 6 résume quelques procédures d'utilisation d'Internet pour la Veille Stratégique, les unes (attrape mouche) plus provocatrices que les autres. Tout cela dans le sens de nos propositions visant, rappelons-le, à provoquer, faire émerger des informations pouvant avoir un caractère anticipatif.

ATTRAPE MOUCHE FORMULAIRE + E-MAIL	ATTRAPE MOUCHE INFORMATION + E-MAIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer le formulaire</li> <li>• Publier le formulaire sur le site Web</li> <li>• Remplissage du formulaire pour un visiteur du site Web</li> <li>• Réception du e-mail</li> <li>• Actions feedback</li> <li>• Si c'est le cas, remplir une fiche de captage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer l'information</li> <li>• Publier l'information sur le site Web avec un message</li> <li>• Quelqu'un visite le site Web et regarde l'information</li> <li>• Il écrit un e-mail pour prendre contact avec l'entreprise</li> <li>• Réception du e-mail</li> <li>• Actions feedback</li> <li>• Si c'est le cas, remplir une fiche de captage</li> </ul>
CAPTAGE VIA MESSAGERIE LISTES DE DISCUSSION	CAPTAGE VIA MESSAGERIE MESSAGE SPONTANE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier la liste ; prendre connaissance ; soit au travers un site, soit par d'autre moyen</li> <li>• Envoyer e-mail vers la liste en demandant de s'inscrire</li> <li>• Confirmation d'inscription</li> <li>• Réception d'un message d'un membre de la liste</li> <li>• Lire la demande</li> <li>• Si c'est le cas, remplir une fiche de captage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun effort spécifique</li> <li>• Réception du e-mail</li> <li>• Actions feedback</li> <li>• Si c'est le cas, remplir une fiche de captage</li> </ul>
CAPTAGE VIA MESSAGERIE SERVICE ALERTE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher, trouver par hasard ou connaître le site</li> <li>• Accéder au site x</li> <li>• Identifier le service</li> <li>• Faire l'inscription au service</li> <li>• Réception du e-mail contenant les nouvelles</li> <li>• Lire le message</li> <li>• Sélectionner/identifier information (SF)</li> <li>• Remplir fiche de captage</li> <li>• (si voulu) accéder au site référencé pour plus d'informations</li> <li>• En chercher plus</li> <li>• Si c'est le cas, remplir nouvelle fiche de captage</li> </ul>	

Figure 6 – Exemples des procédures d'utilisation d'Internet pour la Veille Stratégique

### 4.4. Quels efforts préalables à la provocation des informations souhaitées ?

Une information accessible est une information à la portée de l'utilisateur au moment voulu. Pour être accessible une information doit être à la portée au moment voulu, soit que l'on ait à aller la chercher, soit qu'elle ait été mise à notre portée par un émetteur. C'est la dernière situation que nous souhaitons exploiter, celle qui permet de provoquer des informations au lieu d'aller les chercher.

Pour cela l'entreprise doit faire l'effort de "capturer" l'information qu'elle souhaite recevoir, au moment où elle est à sa portée, c'est dire que l'information n'est disponible qu'à condition de faire le nécessaire dans ce but. Donc, ceci nécessite un comportement pro actif.

S'agissant de l'utilisation d'Internet, Lesca et Janissek (2001) ont proposé une "étalonnage du degré de pro activité dans l'utilisation d'Internet pour la provocation d'informations", à savoir :

- **Degré A** : Attitude réceptive passive, mais passive en partie seulement, car la PME aura fait l'effort préalable de s'équiper d'Internet et de s'organiser. Exemples : la messagerie électronique, les listes de discussion...

- **Degré B** : Attitude réceptive avec un degré plus grand de volonté car la PME aura fait l'effort supplémentaire de proposer aux visiteurs de son site Web des solutions permettant d'entrer en relation. Exemple : publier des formulaires intentionnellement conçus par l'entreprise, que le visiteur pourra remplir.

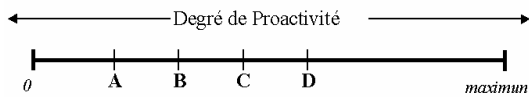


Figure 7 – Degrés de pro activité dans l'utilisation d'Internet pour la provocation d'informations

- **Degré C** : Attitude encore plus volontariste puisque la PME s'est organisée pour collecter des données concernant ce que le visiteur a regardé sur le site web, sur quoi il est revenu, combien de temps, qu'est-ce qu'il a regardé, qu'est-ce qu'il a téléchargé chez lui.... Dans ce cas, la PME a fait l'effort de s'équiper pour rechercher des registres implicites.

- **Degré D** : Il s'agit des recherches classiques sur l'Internet, de la surveillance des sites, du *scanning* avec des outils appropriées. Cette attitude est volontariste certes, mais sans beaucoup d'efforts car beaucoup d'outils appropriés sont disponibles sur le marché. Des outils si nombreux qu'ils génèrent de la surcharge d'information aux utilisateurs non munis d'une méthodologie adéquate. C'est le cas lorsque l'outil est mis en œuvre sans méthode préalable.

Comme nous pouvons constater, ces conditions de provocation d'informations peuvent être facilement gérées par la PME.

## 5. Positionnement épistémologique et méthodologique

Rappelons que l'objectif de notre recherche est d'aboutir à des conclusions directement vérifiables sur le plan pratique, c'est-à-dire, de produire des connaissances actionnables du type "savoir-faire".

Nous pensons que la méthode de recherche à mettre en œuvre pour nos travaux est de nature particulière du fait même de l'objet étudié et de l'objectif poursuivi. Nous avons choisi une position épistémologique constructiviste. Ce choix nous oriente vers une étude longitudinale et évolutive à caractère exploratoire, et repose sur la Recherche Intervention.

La recherche intervention est une démarche de recherche qui a l'ambition de générer à la fois des connaissances pratiques utiles (actionnables) pour l'action et des connaissances théoriques plus générales (David et al, 2000).

L'intervention n'est pas seulement l'exploration d'un système mais la production des savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager (Hatchuel, 1994).

L'objectif est de comprendre le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat.

Puisque nous visons la construction d'une méthode basée sur des connaissances procédurales et prescriptives, nous souhaitons que notre démarche de recherche soit dynamique quant à la progression vers le résultat, et en étroite relation entre la recherche conceptuelle et l'intervention sur le terrain (figure 8).

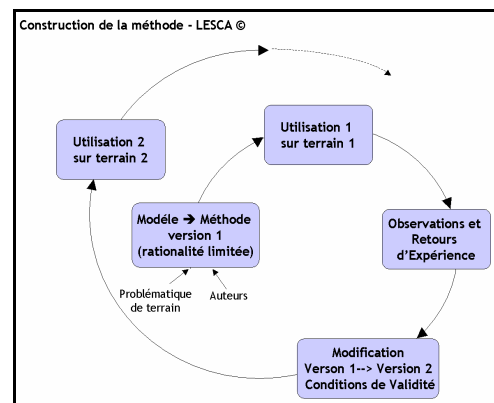


Figure 8 – Construction de la méthode

Dans un premier temps, le savoir-faire que cherchons à construire est basé sur les problématiques ressorties (terrain + auteurs) déjà présentées. A l'issue d'une première intervention sur le terrain (sites web des PME), nous pourrions :



- vérifier le bien fondé de notre proposition,
- intégrer les remarques,
- l'affiner notre proposition
- enfin, la modifier et ajuster les conditions de validité et mise en place visant une nouvelle utilisation sur un autre terrain.

Ceci devrait nous permettre d'ainsi aboutir à un savoir-faire plus opérationnel et vérifiable sur plan empirique, dans les conditions spécifiées.

Nous appuierons notre étude empirique sur des études de cas ayant comme objet principal le Site Web de la PME. La méthode de collecte de données choisie est l'observation participante, ce qui permettra un mode spécial d'observation dans lequel le chercheur n'est pas un observateur passif et peut assumer un certain nombre de rôles et même participer aux événements étudiés (Thiéart, 1999). Ces observations seront faites pendant une période de temps limitée (entre 4 et 6 mois) dans 3 ou 4 PME. Nous pourrions ainsi observer des processus ou des comportements se déroulant dans les PME choisies, notamment leur site web.

Notre étude empirique est en train d'être définie : un cas actuellement en cours d'observation, et autres 2 cas en train d'être mis en place.

## 6. Un cas d'application

Tel que présenté par Lesca et Caron (2003), les PME n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques et encore moins les mêmes préoccupations et niveaux de développement. La PME à laquelle nous faisons référence dans notre étude est placée dans un environnement avec lequel elle entretient des relations à double sens. Elle a les caractéristiques identifiées<sup>5</sup> (Figure 9) comme étant celles auxquelles nous nous intéressons dans notre recherche, à savoir notamment : les PME qui s'inscrivent dans un relation de « B to B », déjà utilisatrices d'Internet et dotées d'un Site Web, placées dans un milieu très concurrentiel, commercialisant plutôt des services, désireuses d'utiliser Internet pour contacter les clients, etc.

CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES DE NOTRE RECHERCHE	TERRAIN 1 R & D
C'est plutôt une PME-PMI	✓
B2B	✓
Ouverte sur l'international (a) ou en passe de le devenir (b)	(a)
Commercialisant plutôt des services	✓
Placée dans un milieu très concurrentiel	✓
Concernée par des technologies évoluant rapidement	✓
Déjà utilisatrice d'Internet (c) ou en passe de l'être (d)	(c)
Désireuse d'utiliser Internet pour contacter les clients	✓
Désireuse d'appréhender le plus finement possible les attentes (exprimées ou latentes) de ses clients actuels et potentiels et d'anticiper sur leurs besoins	✓
Désireuse d'augmenter la qualité du service proposé à ses clients	✓
Désireuse de réagir vite aux demandes des clients	✓
Dotée d'un site Internet où elle peut formuler ses offres de services, de produits et fournir des informations	✓

<sup>5</sup> LESCA, H. CARON-FASAN, M-L. (2003), "La Veille Stratégique : un facteur clé de succès pour les PME-PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales". *ONU*, 23 p.

Figure 9 – Caractéristiques des entreprises

Le cas d'application que nous menons actuellement est réalisé dans une PME qui a ces caractéristiques présentées ci-dessus. C'est une PME dans le domaine de Recherche & Développement.

L'intervention a débutée en novembre 2002 avec une restructuration de son site web. Sur ce site, nous avons mis en place quelques unes des procédures d'utilisation de Site Web pour la provocation d'informations et nous avons déjà recueillis quelques résultats.

L'objectif de cette communication n'étant pas de présenter le cas en détail, nous résumons ci-dessous quelques exemples concernant cette intervention actuellement menée.

### Ex. 1 : Outil informatique spécialisé

Avec la PME, nous avons formalisé un outil qui est en train d'être utilisée comme 'attrape-mouche' (niveau 1 et probablement niveau 2 aussi) sur son site web.

La procédure du type 'Attrape mouche' comprend :

- Une information publiée (présentation de l'outil sur le Site Web de la PME avec proposition d'accès on-line gratuit) ;
- Un formulaire de demande d'accès avec des champs à remplir obligatoires ;
- Réponse provoquée (via e-mail) contenant les champs du formulaire remplis et envoyés à la PME au travers la messagerie électronique

Avant : Malgré la diffusion de l'outil, très peu des demandes de son utilisation.

Après : 94 demandes pendant la période de 2 mois.

Degré de pro activité et provocation d'information : très élevée.

Résultats pratiques : contacts établis ; demande d'informations concernant autres services et produits spécifiques à la PME; données pour des études empiriques (questionnaire à remplir).

### Ex. 2 : Appel d'offre de la communauté européenne

La PME a reçu une demande assez intéressant d'un organisme international. Les contacts suggèrent que cette demande n'aurait pas existé si le site web ne serait pas tel qu'il est.

Procédure du type 'Attrape mouche' :

- Des informations publiées sur le Site Web de la PME concernant les services de la PME;
- Contact via e-mail et téléphone.

Avant : rien par rapport à ce genre de demande via site web de la PME

Après : un organisme international demandant à la PME de faire partie des experts pour répondre à

un appel d'offre de la communauté européenne. Suite encore à voir (en attente de réponse).

✚ Degré de pro activité et provocation d'information : très élevée.

✚ Résultats pratiques : au travers le site la PME a déclenchée de la demande qui n'existerait pas sans ça ; des contacts très importants établis ; demande d'informations concernant services spécifiques de la PME ; éventuel conditionnement de l'environnement si l'appel d'offre est accepté.

### Ex. 3 : Traque et Sélection d'informations via e-mail

✚ Procédure du type 'Captage via messagerie - Service alerte':

- Inscription au newsletter X ;
- Réception du e-mail ;
- Sélection de l'information (support fiche de captage électronique) ;
- Action : accès au site web référencé pour plus d'informations ;
- Compléter la fiche de captage avec plus d'informations ou commentaires du traqueur ;

✚ Concerne le traqueur sédentaire ;

✚ Avant : consultation des journaux en version papier ;

✚ Après : le traqueur reçoit l'e-mail contenant l'information. En étant attentif, il est confronté à l'information sans qu'elle provienne d'une action spécifique.

✚ Degré de pro activité et provocation d'information : moyen.

✚ Résultats pratiques : traque et sélection d'informations concernant une cible prédéfinie.

Les applications mises en place dans le cadre de cette intervention sont en train d'être évaluées par le moyen d'une grille d'indicateurs de mesure qui nous avons construit. Ces indicateurs, ainsi que la présentation et discussion des détails de ces applications, seront objet d'une prochaine communication.

## 7. Conclusion et suites programmées de la recherche

La problématique d'utilisation de l'Internet en tant que source d'informations à caractère anticipatif demeure encore difficile et les PME sont démunies des méthodologies appropriées. Elles doivent faire face à la nécessité croissante de bien gérer leurs informations car souvent elles sont victimes d'une surcharge d'informations tout en souffrant d'un manque d'informations pertinentes et anticipatives.

Cet article a présenté une approche innovante de l'utilisation de l'Internet, à savoir : l'utilisation du site Web de l'entreprise pour la provocation d'informations

dans le domaine de la Veille Stratégique. Cette utilisation d'Internet devrait présenter un intérêt vérifiable pour l'obtention d'informations à caractère anticipatif (dont les signaux faibles).

Cette utilisation de l'Internet devrait permettre d'enrichir la Veille Stratégique de signaux faibles pouvant donner naissance, moyennant un traitement approprié, à des signes d'alerte précoces.

Les suites programmées de cette recherche s'orientent vers l'affinement de la méthode, ses conditions d'application, sa validité évaluée au moyen d'interventions en entreprise.

## Références

- Aguilar F. J. (1967), *Scanning the business environment*, New York, Macmillan.
- Ansoff H.I. (1975), "Managing strategic surprise by response to weak signals". *California Management Review*, vol.XVIII, n°2, p.21-33.
- Argyris, C. (1996), "Actionable knowledge: Intent versus actuality" *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996; Vol.32, Iss.4; pg.441.
- 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.
- Brabston M-E. et McNamara G. (1998), "The Internet as a competitive knowledge tool for top managers", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 4.
- Caron-Fasan, M-L. (2001), "Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles". *Revue Systèmes d'Information et Management*. Vol.6, n.4, p.73-89.
- 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 (2002) p.573-579.
- 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. 272 p.
- Choo, C. W.; Detlor, B.; Turnbull, D. (1998), "A Behavioral Model of Information Seeking on the Web" [WWW document] [choo.fis.utoronto.ca/fis](http://choo.fis.utoronto.ca/fis)
- Choudhury, V. et Sampler, J. L. (1997), "Information specificity and environmental scanning: an economic perspective". *MIS Quarterly* Vol 21, Issue 1, p.25-53.
- Cronin, M. J. (1996), *The Internet as a Competitive Business Resource : The Internet Strategy Handbook*, Harvard Business School Press, Boston.
- Culnan, M. (1984), "The dimension of accessibility to online informations". *AMC Transactions on office Information Systems*, 1984, vol 2, n.2, p.141-150
- Daft, R. L.; Lengel, R. H. (1984), "Information Richness : a new approach to managerial behavior and

- organizational design". *Management Science*, vol.32, n 5, p.554-571.
- David, A.; Hatchuel, A et Laufer, R (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Editions Vuibert. 216 p.
- Graef, J. L. (2003), "Using the Internet for Competitive Intelligence". [WWW document] [www.montague.com](http://www.montague.com)
- Hatchuel, A. (1994), Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et Histoire*, n° 7, p.59 à 75.
- Jones, J. W. (1993), "Media usage and velocity in executive information acquisition: an exploratory study". *European Journal of Information Systems*. 2(4). p.260-272.
- Lesca, H. (2001), "Veille stratégique: passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce". *Actes du Colloque VSST 2001*, Barcelone, Oct.2001.
- Lesca, H. et Janissek, R. (2001), "Internet, un gisement d'informations terrain pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation". *5ème Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*. 25 & 26 octobre 2001 - Mahdia, Tunisie.
- Liu S. (1998), "Strategic scanning and interpretation revisiting: foundations for a software agent support system-Part 2 : scanning the business environment with software agents", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 4.
- Maes P. (1994), "Agents that reduce work and information overload", *Communications of the ACM*, n°7, vol. 37, july, pp. 31-40.
- March, G.J. (1991), "Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus". In *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris. p.231-254.
- Melgoza, P., Mennel, P. A. et Gyeszly, S. D. (2002), "Information Overload". *Emerald. Collection Building*, Vol 21 N° 1, p. 32-42.
- Monod E. et Rowe F. (1999), "Mass media et Next media : Internet et la transformation des pouvoirs ", *Systèmes d'information et Management*, Vol. 4, n°1, pp. 3-28.
- Nicholas, D., Williams, P., Cole, P. et Martin, H. (2000), "The impact of the Internet on information seeking in the Media". *Aslib Proceedings* Vol 52, N°3, March 2000, p.98-114.
- Pawar, S. et Sharda, R. (1997), "Obtaining Business Intelligence on the Internet". *Revue Long Range Planning*, Vol.30, No. 1, pp. 110-121.
- Porter, M. (2001), "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*. March. p.63-78.
- Revelli, C. (2000), *Intelligence Stratégique sur Internet*. Dunod, Paris.
- Rostaing, H (2001), "Le Web et ses outils d'orientation. Comment mieux appréhender l'information disponible sur l'Internet par l'analyse des citations ?" [WWW document] <http://www.enssib.fr/bbf/bbf-2001-1/10-rostaing.pdf>
- Samier, H. et Sandoval, V. (2002), *La veille stratégique sur Internet*. Ed. Hermes. 191 p.
- Shaw, M. J. (1999), "Eletronic Commerce: Review of Critical Research Issues". *Information Systems Frontiers*. V1. n°1, July .
- Teo, T. S. H. (2000), "Using the Internet for Competitive intelligence in Singapore." *Competitive Intelligence Revue*. Vol 11(2), p.61-70.
- Teo, T. S. H. et Choo, W. Y. (2001), "Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence". *Revue Information & Management*. 39 (2001) p. 67-83.
- Trevino, Lengel, R. H. et Daft, R. L. (1987), "Media Symbolism, Media Richness and Media Choice in Organizations". *Communication Research*, vol.14, n.5, p.553-574.