HAL
open science

# Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions

H. Lesca, S. Kriaa, Annette Casagrande

## To cite this version:

H. Lesca, S. Kriaa, Annette Casagrande. Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions. 2009, pp.12 P. halshs-00516621

**HAL Id: halshs-00516621**

**https://shs.hal.science/halshs-00516621v1**

Submitted on 10 Sep 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

www.cerag.org
Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

# CAHIER DE RECHERCHE n°2009-01 E5

# Veille stratégique, un facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'internet Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions.

**Humbert LESCA**
**Salima KRIAA**
**Annette CASAGRANDE**

Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68

Lesca, H., Kriaa, S. (2009) - *Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions*. SIIE- Systèmes d'Information et Intelligence Economique, Hammamet Tunisie, 12 – 14 février 2009, 16 p.

# Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions

**Humbert LESCA**
Professeur émérite Université Pierre Mendès France – Grenoble
Docteur d'Etat en Sciences de Gestion
Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS - UPMF
150 rue de la Chimie BP 47
38040 Grenoble cedex 9

**Salima Kriaa-Medhaffer**
Laboratoires CERAG UMR 5820 CNRS – UPMF et ETHICS (Tunis)

**Annette CASAGRANDE**
Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS - UPMF

http://www.veille-strategique.org
humbert.lesca@upmf-grenoble.fr
Tél. : 33 (0)4 76 63 53 67

**Résumé**. Nous présentons d'abord les concepts de la Veille Anticipative Stratégique. Puis nous montrons que l'Internet est plutôt un facteur d'échec qu'un facteur de succès de la Veille Stratégique Anticipative. Le risque d'échec provient de l'absence de plusieurs outils manquant dans l'instrumentation du processus de la veille. Les outils manquants concernent l'interprétation des données fournies par la Veille, surtout lorsque ces données sont des signaux faibles. Nous avons mis en évidence trois maillons (outils) manquants. Ces lacunes justifient les nouveaux axes de recherche-intervention de notre laboratoire.

**Mots clés :** Veille stratégique ; anticipation ; signaux faibles ; méthode Puzzle ; création collective de sens ; TIC/Internet ; raisonnement heuristique.

**Abstract :** In this article, we define the Anticipative Strategic Scanning concepts. Then we show that Internet is more a failure than a success factor for Anticipative Strategic Scanning. The risk of failure can be explained because tools are missing to instrument the scanning process. Missing tools concern the interpretation of data gathered in the scanning process, especially when data are weak signals. We identified more specifically three missing tools. These gaps justify the new avenues of action-research our laboratory is actually exploring.

**Keywords :** strategic scanning ; anticipation ; weak signals ; Puzzle method ; collective sense making; ICT / Internet; heuristic reasoning.

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

# Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'Internet.
# Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions

## INTRODUCTION :

**En guise d'introduction : des constats et un paradoxe concernant l'Internet**
Les publications dans le domaine de la Veille se comptent par dizaines de livres et par centaines d'articles, même si l'on s'en tient aux seules publications en langue française. Quasiment toujours les auteurs décrivent des systèmes de Veille et passent sous silence l'**utilité** réelle perçue par les dirigeants d'entreprise. Or qu'avons-nous constaté ? La plupart des dirigeants d'entreprises attachent fort peu d'intérêt à la Veille : soit ils n'en veulent pas, soit ils sont fort déçus des résultats. C'est un grand **paradoxe** car d'un côté existent des « cellules de Veille », et lorsqu'elles existent, elles sont souvent dotées de personnel compétent et dévoué, bien dotées en moyens matériels. Et d'un autre côté les dirigeants n'utilisent pas le résultat du travail de ces cellules. Quelle explication ?

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

Nous avons fait de ce paradoxe le coeur de la **problématique** dans laquelle se situent les travaux de recherche de notre laboratoire CERAG-CNRS. Plus précisément notre problématique est exprimée par les deux questions suivantes :

- quelles sont les raisons du manque d'intérêt, de la part des dirigeants, à l'égard des résultats de la Veille, lorsque celle-ci existe dans leurs entreprises ?
- que pouvons-nous proposer pour intervenir et changer cette situation ?

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

**Deux présupposés explicatifs du comportement, regrettable mais justifié, des dirigeants à l'égard des données fournies par leurs services de veille.**
Jusqu'ici ces « données » avaient pour origine soit des hommes de terrain (et dans ce cas il s'agit bien d'informations issues de relations et du captage par les cinq sens du capteur, telle la vue par exemple), soit des textes imprimés et/ou scannés, des documents écrits photocopiés ou provenant de l'Internet. Aujourd'hui la plus grosse partie des données de Veille provient de recherches effectuées sur l'Internet comme si celui-ci était une source providentielle. Le résultat est que les données obtenues sont en nombre considérable, chaque donnée pouvant comporter elle-même plusieurs pages au point de constituer un véritable **goulet**

**d'étranglement** : on peut donc s'attendre à ce que ces données resteront inexploitées parce qu'inexploitables telles qu'elles.

**Présupposé 1** : Les dirigeants seraient davantage intéressés si les informations, fournies par leurs dispositifs de Veille, étaient à la fois peu nombreuses, plus riches en signification, plus stimulantes et davantage de nature à susciter le questionnement et la réflexion tournés vers le futur.

Nous avons choisi d'orienter nos travaux de recherche vers la production de connaissances actionnables, c'est-à-dire de connaissances utiles pour agir. Nous avons donné à celles-ci la forme de méthodes à proposer aux responsables d'entreprise pour **créer du sens** à partir d'informations de Veille « mieux choisies ». « Mieux choisies » signifie notamment que nous nous sommes orientés vers des informations à caractère anticipatif et, parmi elles vers la détection et l'interprétation de signaux faibles mais pertinents pour le dirigeant considéré. Nous sommes partis de l'hypothèse suivante :

**Présupposé 2** : L'interprétation des informations anticipatives et des signaux faibles relève davantage de processus cognitifs imaginatifs et créatifs des personnes que de modèles et de traitements informatiques statistiques classiques.

Ces présupposés explicatifs nous ont conduits à placer le processus de création collective de sens au cœur des dispositifs de Veille que nous proposons, lors de nos **recherches - intervention** aux entreprises et autres institutions, ainsi que le montre la figure 1 « Modèle générique Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective (VASIC) ».

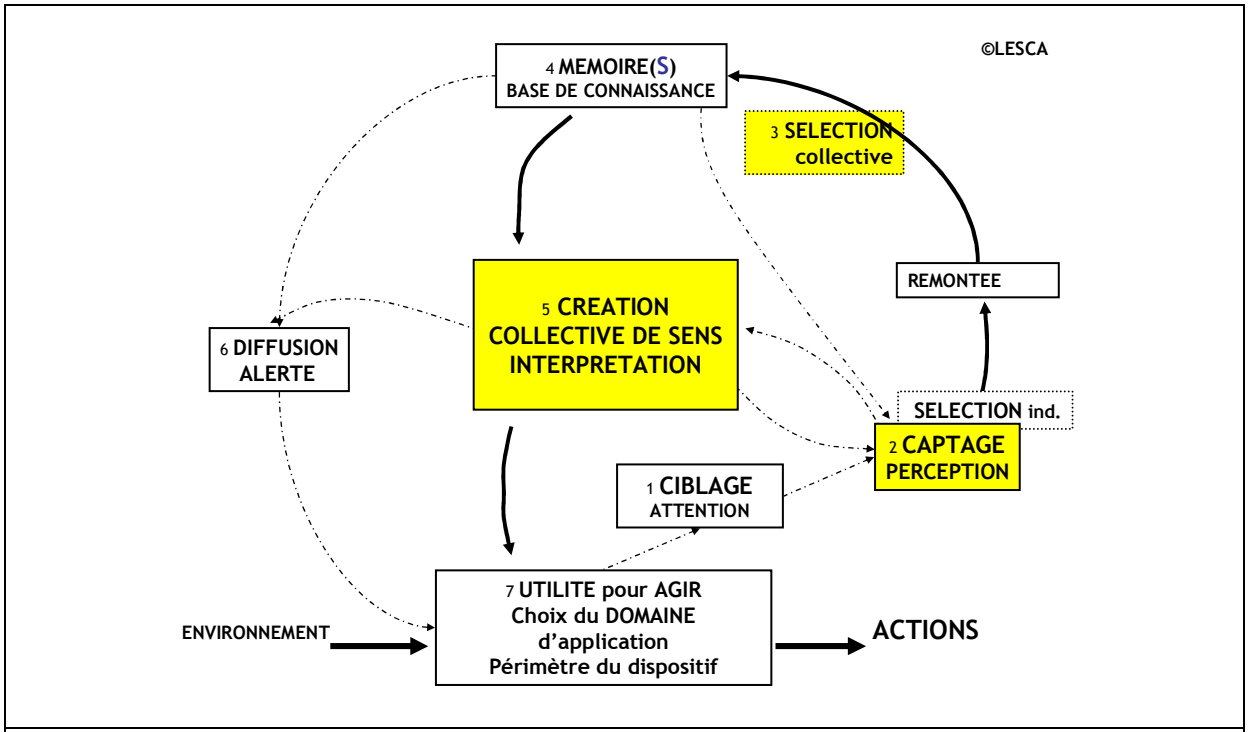


Figure 1 - Modèle générique adaptatif VASIC®, Méthode L.E.SCAnning®.

Définition : *La « création collective de sens » est l'opération collective au cours de laquelle sont créés du « sens ajouté », de la connaissance à partir de certaines informations qui jouent le rôle de stimuli inducteurs, et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail collectif, ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles)*

*de l'entreprise. Le résultat de la création collective de sens est la formulation de conclusions provisoires plausibles (hypothèses) devant déboucher sur des actions effectives ».* (selon LESCA 2003). Pour aider à la réalisation de la création collective de sens notre laboratoire a conçu, réalisé, et validé plusieurs dizaines de fois, la méthode Puzzle® laquelle a fait l'objet de plusieurs thèses de doctorat en Sciences de Gestion, au sein de notre laboratoire (voir plus bas). Cette méthode tient compte du fait que les membres d'une entreprise (ou certains d'entre eux) ont probablement emmagasiné, dans leur tête, beaucoup d'informations de toute nature, plus ou moins présentes à la conscience. Mais ce sont des informations tacites et donc informelles. De plus elles sont peu signifiantes lorsqu'elles sont considérées isolément, sans lien entre elles. Dans ces conditions il y a une forte probabilité pour que ces informations soient perdues et donc inutilisées.

**Hypothèse fondement de nos recherches.** Si l'on propose à des dirigeants, réunis en groupe de travail collectif, une méthode susceptible de faire émerger les informations tacites ainsi que des liens entre elles, alors ces dirigeants seront stimulés à s'interroger eux-mêmes, à interroger les informations de Veille qui leur sont proposées et à créer du sens utile pour leurs prises de décision.

La méthode Puzzle® aide à faire émerger les informations tacites, à les faire passer du tacite au verbal et à passer d'une interprétation individuelle à une interprétation collective de nature à « produire du sens ajouté », et à trouver un intérêt aux « données » fournies par le service de Veille, du moins lorsqu'il en existe un.

À ce jour notre équipe a validé la méthode Puzzle dans plus d'une centaine d'entreprises en France mais aussi dans plusieurs pays étrangers en vue d'identifier les éventuelles influences de la « culture nationale » sur le mode de raisonnement.

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

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

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

Le directeur général avait adressé une « commande » d'informations/données à sa cellule de Veille et celle-ci a répondu à la commande en lui faisant parvenir une liasse de 126 documents, certains d'entre eux pouvant compter plusieurs pages (données fournies en *full* texte). Naturellement la direction générale n'a pas été en mesure d'utiliser ces « données » trop volumineuses. C'est pourquoi elle s'est tournée vers notre laboratoire en souhaitant d'expérimenter notre méthode Puzzle au regard de sa problématique. Dans ce qui suit, nous présentons une étape du processus de la séance de création collective de sens (séance qui a duré environ trois heures). Puis nous allons à reculons, en remontant vers le début de l'opération, afin de mettre en lumière les problèmes soulevés par l'usage de l'Internet, problèmes auxquels fait allusion le titre de la présente communication.

**2.2. Exemple d'application de la méthode Puzzle dans la société Groussin.**
La présentation de la méthode, qui prendrait trop de place ici, est tirée de l'ouvrage (Lesca 2003) lequel est accessible en totalité sur le site **www.veille-strategique.org** .

**2.2.1. Présentation d'une étape de la construction du Puzzle et émergence finale d'une niche d'activités nouvelles pour la banque Groussin.**

La figure n°2 montre ce que nous appelons un Puzzle : il s'agit de la première étape de sa construction. A cette étape il constitué de petits fragments d'informations (au sens propre cette fois) simplement regroupés. Ces fragments, volontairement très courts, sont appelés « des **brèves** » dans ce qui suit. On voit que sont affichés sur l'écran onze « brèves » (informations et non plus données, car ces fragments résultent d'un choix humain et argumenté, intégrant de la connaissance, ainsi que nous le soulignerons plus loin). La disposition de ces « brèves » résulte d'une suite de raisonnements explicités par les participants. Plusieurs dispositions peuvent être envisagées successivement : chacune d'elles « révèle » quelque chose de différent : le point de vue change et diverses réflexions surgissent. A chaque étape de la modification de la disposition des fragments d'informations, les membres du groupe de travail collectif expriment leur façon de voir, d'interpréter la signification et la justification de ce qu'ils voient sur l'écran. Ils s'expriment à tour de rôle et de façon interactive. Une personne dit sa façon d'interpréter ce qu'elle voit. Une autre intervient à son tour pour donner son interprétation différente, etc. Tous les commentaires sont enregistrés sur magnétophone de façon à garder la traçabilité des raisonnements explicités. Ces raisonnements ne sont pas de nature algorithmique : ce sont des **raisonnements heuristiques**. Les différents puzzles construits successivement par déplacement de telle ou telle autre information, sont mémorisés sur ordinateur de façon à permettre ensuite des comparaisons et aussi une traçabilité ds raisonnements explicités.

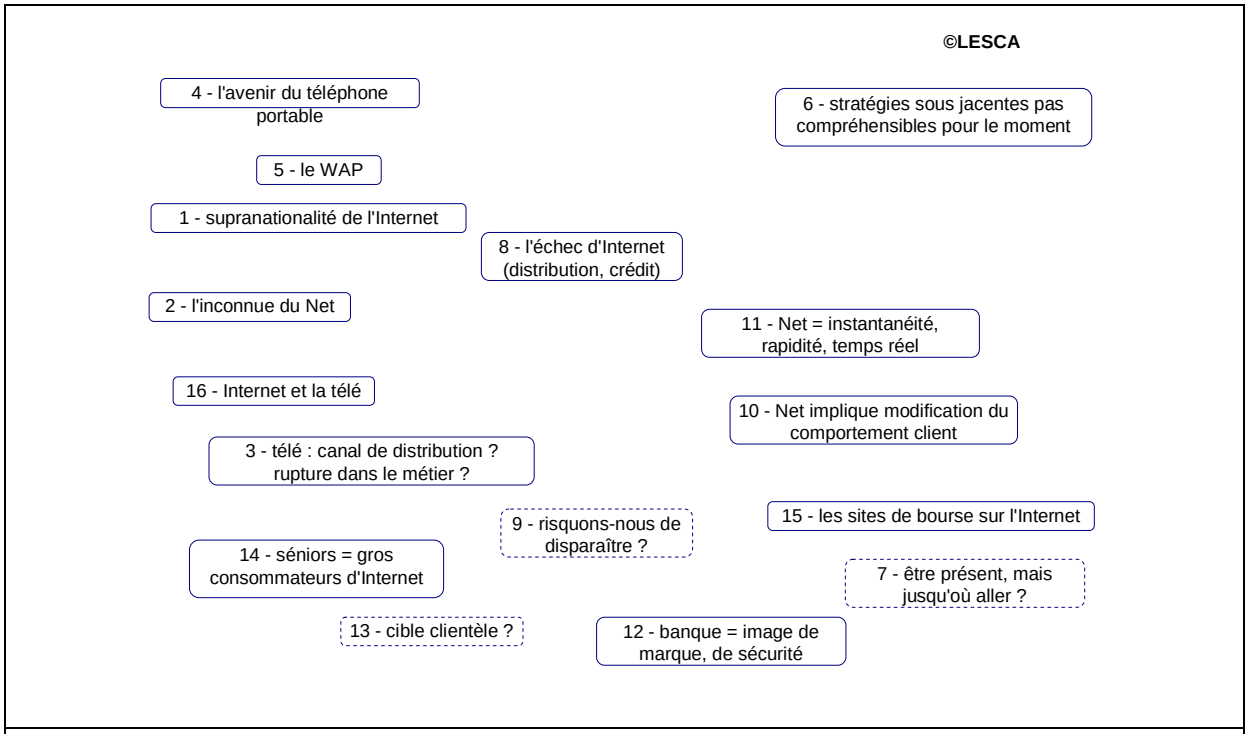


Figure 2 - PUZZLE de fragments (brèves) regroupés.

Pour faire bref, disons que, l'un des derniers puzzles a fait émerger la possibilité suivante : « ***l'attrait de l'Internet aux yeux des seniors pourrait constituer une piste pour développer un produit et des services bancaires nouveaux spécifiquement dédiés aux seniors*** ». En somme, une **niche d'activités nouvelles a émergé** des interactions entre participants en ayant eu pour point de départ les quelques « brèves » projetées sur l'écran. Précisons que cette piste a effectivement été retenue par la direction générale, qui a pris ensuite les décisions stratégiques appropriées.

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

### 2.2.2. D'où proviennent les fragments d'informations, appelés « brèves », affichés sur l'écran ? Mise en évidence du « maillon manquant » dans les dispositifs de Veille fondés sur l'Internet.

Chaque fragment (ou brève) provient d'une extraction effectuée à l'intérieur d'une donnée textuelle fournie par la cellule de Veille. En elle-même cette donnée textuelle ne suscite aucune impulsion chez le dirigeant (pas plus que la traditionnelle revue de presse qu'on lui fournit) : elle ira s'empiler sur le bureau ! La brève, quant à elle, résulte d'une sélection, sur la base de critères argumentés. De ce fait la brève devient une information du moins aux yeux de la personne qui l'a sélectionnée, alors que le « *full* » texte fourni par la cellule de veille, est une « donnée » résultant d'un choix mécanique effectué par l'Internet sur la base de mots clés et l'activation d'un moteur de recherche. L'opération de passage de données textuelles à des brèves peut être comparée au processus effectué par une **tour de distillation**, ainsi que nous avons cherché à l'illustrer par la figure n°3, le plus souvent la « distillation » se fait en trois niveaux (figure 4). Cependant une brève n'a le caractère d'une information que pour la personne qui l'a sélectionnée et extraite. Cette personne n'est pas le dirigeant mais un employé. C'est pourquoi la phase de création de sens est, ensuite, nécessaire et elle doit être collective pour bénéficier de la pluralité des expertises et des points de vue.

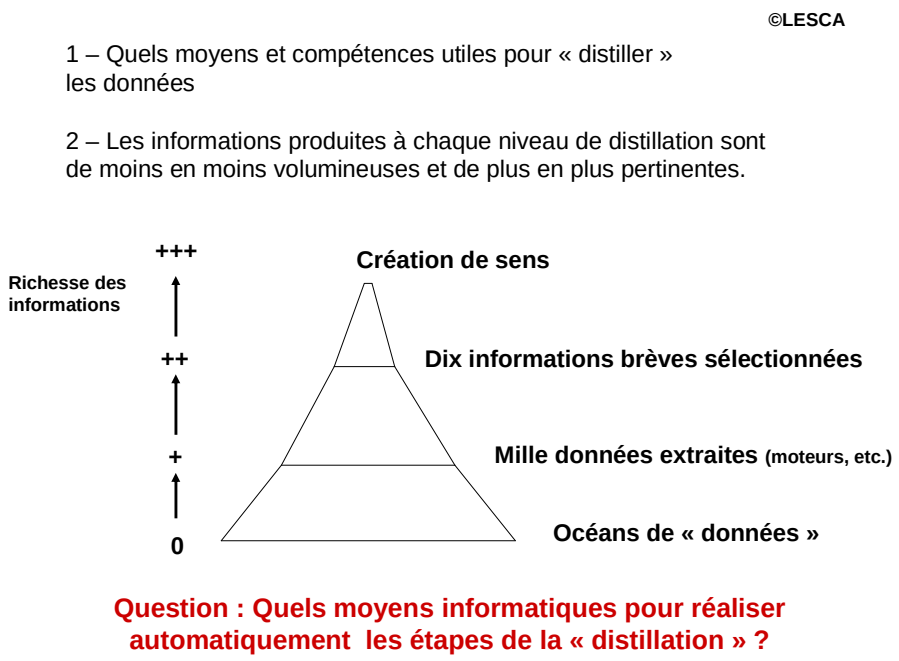


Figure 3 - Distillation des données.

À l'heure actuelle, l'extraction des brèves au sein de données textuelles, est une opération « manuelle » effectuée par une personne. C'est donc un travail relativement fastidieux, nécessitant du temps, et il est réalisé sans méthode précise et traçable. Cependant ce travail d'extraction est une **condition nécessaire** pour que les données textuelles fournies en grande quantité par l'Internet, puissent donner lieu à des informations brèves lesquelles, à leur tour, permettront le travail de création collective de sens de nature à intéresser les dirigeants et à stimuler leur réflexion. Ainsi apparaît clairement que l'usage mécanique de l'Internet peut constituer un **facteur d'échec** d'un dispositif de Veille, s'il n'est pas suivi de la création collective de sens. Parler de facteur d'échec au sujet de l'Internet va à l'encontre de ce que les auteurs écrivent généralement et que les vendeurs de moteurs de recherche proclament. A l'issue de nos nombreuses expérimentations nous avons ainsi montré que, pour que la recherche sur l'Internet soit effectivement un atout pour la Veille, il est nécessaire de créer un « **maillon manquant** » à savoir un logiciel qui serait capable d'extraire les brèves « pertinentes » (mais c'est là tout une problématique) à partir de données textuelles. La conceptualisation et la réalisation de ce maillon manquant sont un axe de recherche de notre laboratoire, en collaboration avec des partenaires industriels et académiques.

### 2.2.3. Liens entre « brèves » : mise en lumière de la cécité.

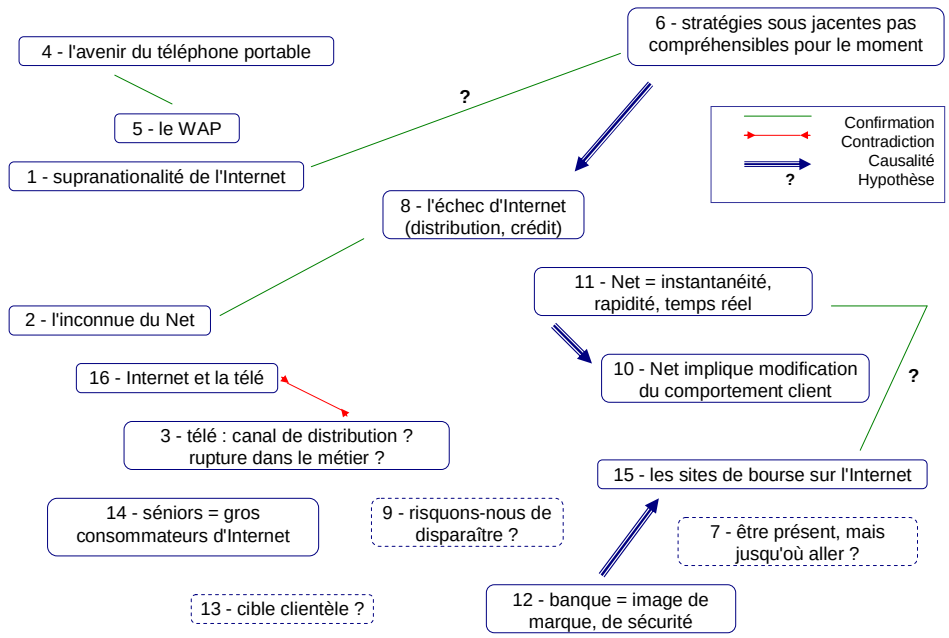


Figure 4 - PUZZLE cas banque et Internet – Groussin – MSIO.

La figure n°4, nouvelle étape de la construction du « Puzzle Groussin », fait apparaître des liens entre les brèves. Les liens peuvent avoir diverses significations codifiées : confirmation, confrontation, contradiction, causalité, etc. La construction des liens sur le puzzle en cours d'élaboration est un travail effectué par les participants eux-mêmes : l'un d'eux fait une proposition en l'argumentant, un autre participant intervient pour donner son point de vue, un troisième encore intervient, etc. jusqu'à ce qu'un accord se dégage. Il est d'ailleurs possible qu'un accord ne se dégage pas, mais que surgissent deux ou trois propositions différentes : aucune n'est rejetée *a priori*, toutes sont enregistrées, puisque à cette étape de la création collective de sens nous sommes dans une « certaine incertitude » qui conduira peut-être à

rechercher d'autres informations complémentaires. Précisément à ce sujet, c'est encore un résultat intéressant de la création collective de sens par la méthode puzzle, que de mettre en évidence des lacunes d'informations, des zones d'ombre ou encore des zones de cécité auxquelles il faudra remédier ensuite: ainsi le doigt est mis sur ce qui manque actuellement, mais personne ne savait, jusque là, qu'il manquait quelque chose ! C'est un très bon moyen pour **réduire progressivement l'incertitude**. En quelque sorte la cécité et l'aveuglement sont mis en lumière. Cependant apparaît ici aussi un autre **maillon manquant**. En effet, lors des séances de création collective de sens que nous animons, la demande est souvent formulée d'un logiciel providentiel qui viendrait proposer des liens entre deux brèves, liens entre lesquels les participants n'auraient plus qu'à choisir. Cette aide est ressentie comme pouvant faire gagner du temps, et comme pouvant apporter plus de rigueur et de traçabilité dans la construction des puzzles. La conceptualisation et la réalisation de ce maillon manquant sont un axe de recherche de notre laboratoire, en collaboration avec d'autres partenaires aux compétences appropriées. Pour cette recherche nous nous appuyons largement sur les **retours d'expérience** accumulés au cours des interventions et expérimentations en vraie grandeur, ayant eu lieu dans les années écoulées ou encore en cours.

### 2.2.4. Relégation des informations d'origine terrain au profit exclusif des informations d'origine Internet.

Sans nous attarder top signalons que, du fait de la facilité, de recherche de données, offerte par l'Internet (moteurs de recherche, etc.) pratiquement les données fournies par les dispositifs de Veille se limitent de plus en plus, et presque exclusivement, aux informations numériques fournies par l'Internet. Or il serait possible de montrer (mais ce n'est pas notre but ici) que les informations d'origine terrain sont potentiellement plus riches en signaux faibles (mais potentiellement porteurs d'alerte) et, en même temps, beaucoup moins volumineux.

## CONCLUSION :

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

Mais ces expérimentations ont aussi eu un autre résultat non recherché *a priori* : faire apparaître que le succès croissant de l'Internet ces dernières années se révèle comme étant un facteur d'échec potentiel de la Veille, pour les raisons suivantes

**B - Internet et les maillons manquants.** Nous avons cherché à illustrer comment l'usage de l'Internet, tel qu'il est réalisé actuellement, est plutôt une **facteur d'échec** de la Veille Anticipative Stratégique, du fait des maillons manquants suivants :

**B1 Incapacité, pour le moment, d'extraire des brèves en partant des données numériques volumineuses, mais inutilisables et inutilisées par les dirigeants, fournies par l'Internet.**

**B2 Incapacité, pour le moment, de générer automatiquement des liens sémantiques entre des brèves, alors que les utilisateurs croient que l'informatique permet désormais une « Veille presse bouton »..**

**B3 Impérialisme de l'Internet et relégation des informations d'origine terrain.** La facilité avec laquelle l'Internet permet d'acquérir très rapidement de très gros volumes d'informations numériques, a pour résultat de négliger presque complètement les informations d'origine terrain qui sont pourtant potentiellement riches en signaux d'alerte précoce. Mais les informations d'origine terrain ne peuvent être exploitées que si elles sont transformées en informations numériques. Or la transformation d'informations d'origine terrain, toujours informelles au moment de leur captage, est un travail fastidieux que les personnes appelées à se déplacer à l'extérieur de l'entreprise rechignent à effectuer. Il serait nécessaire de disposer d'un outil informatique (TIC) qui assurerait automatiquement la numérisation de l'information captée. Un tel outil ne semble pas exister pour le moment c'est également un **maillon manquant** dont la nécessité est fortement mise en lumière par « l'impérialisme de l'Internet ».

**C – Généralisation progressive et prudente de nos résultats**. L'expérimentation Groussin présentée ci-dessus n'est que l'une parmi plusieurs dizaines déjà réalisées dans des entreprises ou des institutions diverses (ministères, etc.). Lors de chaque expérimentation nous enregistrons, puis mettons par écrit ensuite et accumulons tous les **retours d'expérience** en vue de réaliser un **apprentissage progressif** de nature à rendre notre méthodologie de plus en plus performante et fiable. Cependant cette forme de généralisation progressive doit être regardée avec prudence et humilité, ainsi que l'illustre la figure n°5 « spirale de la généralisation progressive », car nous avons bien constaté que chaque cas est relativement unique parce que fortement **contingent** du fait du contexte organisationnel, du style de management de l'entreprise ou institution, de la culture d'entreprise, et jusqu'à un certain point, de la culture nationale où se situe d'entreprise ou institution.

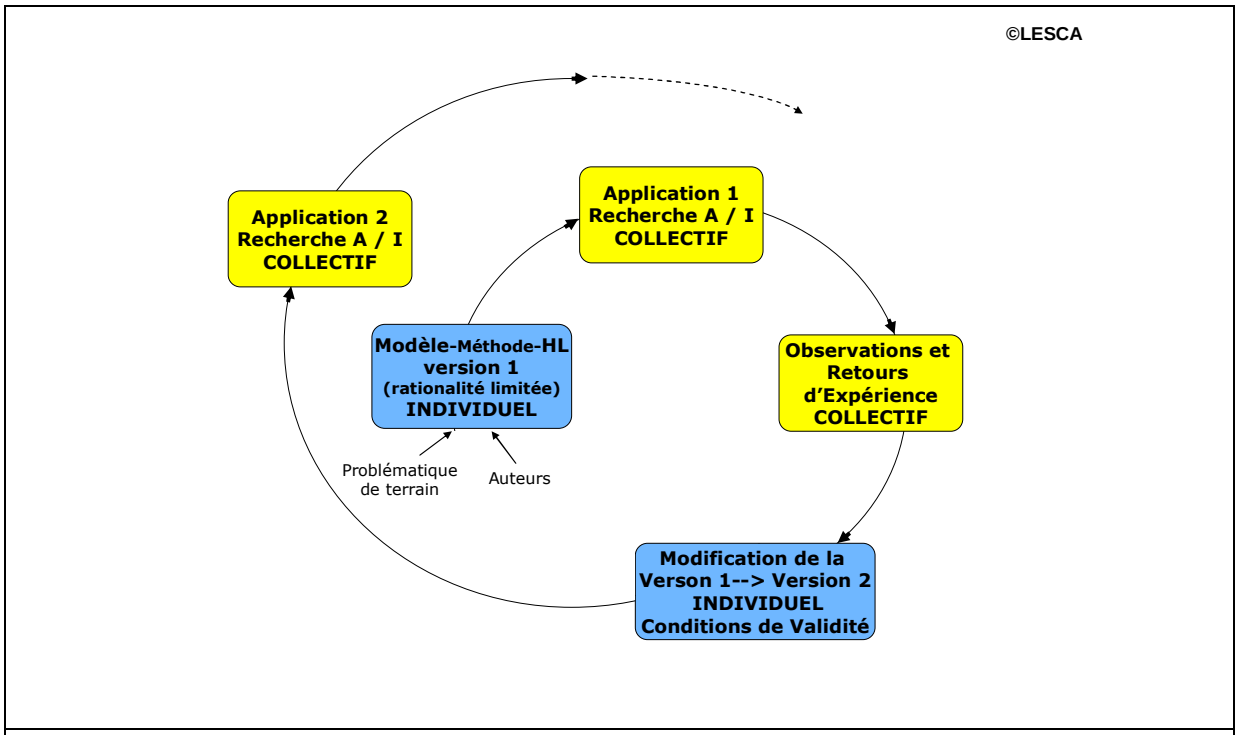


Figure 5 - Construction de la méthode LESCAnning® … cumul des Retours d'Expérience.

**BIBLIOGRAPHIE :**

**1 - Références concernant la problématique générale de la surcharge d'information dans le management stratégique :**


ACKOFF, R.L. (1967) - Management misinformation systems. *Management Science*, 14(4) p. 147-156. (Sélection "Information overload" p.148)

AUTISSIER, D., LAHLOU, S. (1999) - Les limites organisationnelles des TIC : émergence d'un phénomène de saturation cognitive. AIM, actes pp.121-130.

BERGSTROM, F. (1995) - Information input overload, does it exist ? Research at organism level and group level. *Behavioral Science*, vol.40, p.56-75.

BERNHARDT, D.C. (1994) - 'I want it fast, factual, actionable' - Tailoring competitive intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*, 27(1) p.12-24.

DAVENPORT, T. H., BECK, J. C. (2000) – Getting the attention you need. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. Pp.119-126

EDMUNDS, A., MORRIS, A. (2000) – The problem of information overload in business organisations : a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(2000), 17-28. **accessible sur Internet**.

ISAAC, H., CAMPOY, E., KALIKA, M. () – Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. Revue Management et Avenir, 12, pp.153-172.

ISAAC, H., KALIKA, M. (?) – Contribution des technologies de l'information à la perception de l'urgence et de la surcharge informationnelle chez les salariés français : une analyse longitudinale. **Accessible sur l'Internet**

HANKA, R., FUKA, K. (2000) - Information Overload and 'just-in-time' knowledge The Electronic Library Vol. 18, N° 4, pp.279-284

MAES P. (1994), "Agents that reduce work and information overload", *Communications of the ACM,* n°7, vol. 37, july, pp. 31-40.

MARCH, J.G. - La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté. In Décisions et organisations. Paris, éd. d'organisation, 1991

MELGOZA, P.; MENNEL, P.A.; GYESZLY, S.D. (2002) - Information Overload Collection Building Vol 21, N° 1, pp.32-42

O'REILLY, III C.A. (1982) - Variations in decision makers' use of information sources : the impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, 25(4), p.756-771

SCHICK, A.G. (1990) - Information overload : a temporal approach. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3) p.199-220.

SCHNEIDER, S.C. (1987) - Information overload : causes and consequences. *Human Systems Management*, 7(2), p.143-153

TREVINO, L.K., DAFT, R.L. et LENGEL, R. H. (1990). Understanding Managers, Media Choices: A symbolic interactionist Perspective, dans J. Fulk et C. W. Steinfield (Eds.), *Organizations and Communication Technology*, pp. 71-94, Sage Publications: Newbury Park, CA, Usa.

WEINSTEIN, K. (1996) - Information Overload: permission to not know? Career Development International Vol 1, N° 4, pp.29-32

## 2 - Références des travaux de notre laboratoire CERAG-CNRS, concernant la problématique de la présente communication, et disponibles sur le site web www.veille-strategique.org :

BOULIFA TAMBOURA, I. (2008) - *Identification des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de Veille Stratégique : Validation dans le contexte français et étude exploratoire dans le contexte tunisien*. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Tunis, 27 juin, ISG Université El Manar, H. Lesca et Z. Mamlouk-BenAmar co-directeurs de recherche. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

CARON-FASAN, M-L (2001) – Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue (SIM) Systèmes d'Information et Management*, vol.6, n°4, pp.73– 89. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**.

CASTAGNOS, J-C. LESCA, H. (2004) – Capter les signaux faibles de la veille stratégique: retours d'expérience et recommandations. *E & G Economia e Gestäo*, Belo Horizonte, v.4, n.7, p.15-34, jun. 200. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

CHANAL, V. LESCA, H. MARTINET, A-C, (1997) - Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc., pp.41-51. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H. (2004) – *« Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective »® : Un usage innovant du site Web pour la provocation d'informations terrain*. CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-08, 26p. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

JANISSEK-MUNIZ, R. (2004) - ***Veille Anticipative Stratégique en PMI : Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations : Concept, instrumentation et validation*** . Thèse pour le doctarat en Sciences de Gestion, soutenue en octobre 2004, Ecole Doctorale SG 275, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Directeur de recherche professeur Humbert Lesca, Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS UPMF. . Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H., FREITAS, H. (2006). *Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective (VASIC) : Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain*. La Revue des Sciences de Gestion (LaRSG), n°218, mars-avril, p.19-30. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H. (2004) – *« Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective »® : Un usage innovant du site Web pour la provocation d'informations terrain*. CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-08, 26p. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H. (2003) – Veille Stratégique : Application d'Internet et sites Web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif. Actes du Colloque AIM 2003, Grenoble, CD-rom et site Web de l'AIM, 11 pages. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

KRIAA-MEDHAFFER, S. (2006) - ***Veille Anticipative Stratégique, Problématique de l'Animation. Proposition et expérimentations de connaissances actionnables situées à l'usage des Animateurs novices. Cas des entreprises tunisiennes***. Thèse soutenue le 14 novembre 2006. Ecole Doctorale SG 275, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Directeur de recherche professeur Humbert Lesca, Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS UPMF. . Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H. JANISSEK, R. (2001) – Internet, un gisement d'informations « terrain » pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation. *Actes du Colloque **CIMRE** 2001* (Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise), Tunisie, Mahdia, oct. , actes du colloque 12 pp. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**.

LESCA, H. BLANCO, S. (2002) – Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *Actes du Congrès CIFPME 2002, 6eme Congrès International Francophone sur la PME*, 30/10-1/11, HEC Montréal (Québec) Accessible sur **www.veulle-strategique.org**.

LESCA, H. JANISSEK-MUNIZ, R. (2002) – PME : utilisation d'Internet pour la veille stratégique orientée client. *Actes du Congrès CIFPME 2002, 6eme Congrès International Francophone sur la PME*, 30/10-1/11, HEC Montréal (Québec) Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H. MENIF, S. (2002) – Vers un module de e-learning pour la veille stratégique : formation pour reconnaître le caractère anticipatif d'une information. *Actes du 7e Colloque de l'* AIM *2002* « Affaires Électronique et société de savoir : Opportunités et défis » Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S. (2008) - Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance utilisant l'Internet. Présentation d'un cas. In : « *Le Management : rupture ou continuité organisationnelle, opportunités et risques majeurs ?* », Colloque AFME Association Francophone Management Electronique, Grenoble 27-28 mars 2008. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S. (2006) - *E-Monitoring*® pour l'accompagnement à distance des chefs de projet de Veille novices en la matière. *AAAF Association Aéronautique et Astronautique de France,* Nice, 8-10 novembre. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S. (2007) - *Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance. Présentation d'un cas*. Colloque VSST'2007, Veille Scientifique, Stratégique et Technologique, Marrakech, 21-25 oct. 2008, 10 p. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H. (2003) – Veille Stratégique, la méthode L.E.*SCAnning*®. Ed. ems Management et Société. 190 p. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H. (1997) - *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.* Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique*. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie*, 27 p. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., DJOUAD, D. (2008) - Interprétations de Signaux faibles dans le domaine des Industries AgroAlimentaires - Retours d'expérience. Article proposé à *Veille Magazine* le 71219. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S. (2008) - Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance. Présentation d'un cas. Colloque VSST'2007, Veille Scientifique, Stratégique et Technologique, Marrakech, 21-25 oct. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., KRIAA-MEDHAFFER, S. (2006) - *E-Monitoring*® pour l'accompagnement à distance des chefs de projet de Veille novices en la matière. *AAAF Association Aéronautique et Astronautique de France***,** Nice, 8-10 novembre. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., MENIF, S. (2002) – Vers un module de e-learning pour la veille stratégique : formation pour reconnaître le caractère anticipatif d'une information. *Actes du 7e Colloque* AIM *2002* « Affaires Électronique et société de savoir : Opportunités et défis » Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H., JANISSEK, R. (2001) – Internet, un gisement d'informations « terrain » pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation. *Actes du Colloque CIMRE 2001* (Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise), Tunisie, Mahdia, oct. , actes du colloque pp. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H. (2001) – Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. *Colloque VSST 2001*, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1, pp. 98-105. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

LESCA, H. CASTAGNOS, J-C. (2000) – Signaux faibles et méthode Cible® : quelques retours d'expérience. *Colloque AIMS Montpellier*. Accessible sur **www.veulle-strategique.org**

MENIF, S. (2005) - ***Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises tunisiennes)*** .Thèse soutenue en décembre 2005, pour le doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorale SG 275, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Directeur de recherche professeur Humbert Lesca, Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS UPMF. . Accessible sur **www.veulle-strategique.org**