

De l'intention stratégique du décideur, au plan de recherche d'information : observations et proposition d'une méthode pour les pme-pmi

Pascal Frion

Cerege, Iae Université de Poitiers

Adresse : Acrie, Aéroport Nantes-Atlantique, rue Nungesser et Coli,

44860 Saint-Aignan-de-Grand-Lieu,

Pascal.frion@etu.univ-poitiers.fr

06 14 63 78 55

29-30 janvier 2009, Colloque, Esc Bretagne Brest

« A la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion »

1 – La problématique posée

Un dirigeant de petite ou moyenne entreprise ayant une « intention stratégique » peut ressentir l'impression d'insatisfaction partielle vis à vis de l'information. Il peut se sentir perplexe dans la gestion de l'information qu'il possède déjà, au sujet de son intention stratégique. Il peut éprouver un manque d'information sur certains aspects. Il peut également ressentir une surinformation sur certains aspects. Au delà des informations que le dirigeant possède déjà, a-t-il conscience de sa manière de s'informer ? Comment va-t-il organiser (collectivement) l'acquisition d'informations manquantes ? Comment va-t-il refuser méthodologiquement ou filtrer l'information en grande quantité ? Comment à la fois demander plus d'information et moins d'information ? Quels sont les impacts sur son intention stratégique ? Une méthode générale et pragmatique, de recherche d'information, peut-elle subvenir à son besoin d'organisation, sans pour autant le limiter dans sa réflexion stratégique ?

Cet article a pour objectif, de dépasser la vision contemplative de la composante « recherche d'information » de l'intelligence économique (IE) et d'esquisser une méthode qui décline

l'intention stratégique du dirigeant en des plans d'actions répartis collectivement entre un petit groupe de personnes de l'entreprise.

2 - Démarche d'exploration des pratiques et des écrits académiques

La démarche exploratoire se concentre sur la littérature en intelligence économique qui a trait à la « recherche d'information » et sur la littérature en Information-Searching et Information Seeking pour y découvrir des points de vue - explicites et implicites - en relation avec l'intention stratégique. Plus simplement, quel peut-être l'apport de la recherche d'information en intelligence économique pour l'intention stratégique du dirigeant d'une petite entreprise ?

2.1. Définitions utilisées dans cet article

- L'intelligence économique, dans cet article, se limite principalement à la notion d'acquisition d'information manquante, et également, légèrement, au traitement de l'information et à la diffusion de l'information pertinente. Cet article n'évoque ici, ni la protection de l'information, ni l'influence, ni les sciences politiques ;
- l'intention stratégique, dans cet article, est l'ensemble des besoins exprimés - à forts enjeux - du dirigeant. Des synonymes acceptables de l'intention stratégique – pour cet article - sont la volonté stratégique, le souhait stratégique, la recherche stratégique, le positionnement stratégique, le projet stratégique, strategic intent, etc. ;
- l'information est prise dans cet article dans son sens global (« tout est information » : signaux, données, connaissances, savoirs, renseignements, etc.) car l'objet de cet article n'est pas de complexifier la situation ;
- s'informer représente pour cet article, la démarche volontariste qui vise à prendre conscience d'une lacune et à apprendre, dans le but d'agir, et ainsi répondre à un objectif ex post d'un projet ex ante, ou d'obtenir un point de vue sur un sujet (plutôt « sans objectif » précis) ;
- parmi les nombreuses approches de la recherche d'information, l'auteur la positionne pour cet article, comme la démarche volontariste et inductive visant à combler un manque d'information (explicite ou implicite) - cette information pouvant être existante, disponible, structurée, ou pas - en inventant un chemin pour contacter des personnes sources et co-inventer l'information utile à une prise de décision donnée où à un questionnement donné.

2.3 Exploration sémantique de la notion de « recherche d'information »

La recherche d'information est largement présente dans la littérature (voir table 1, annexe A) mais reste une notion floue. Les anglo-saxons parlent d'information-seeking (recherche d'information générale), et d'information searching (recherche d'information numérique) et les rassemblent sous le vocable de information retrieval (Wilson, 1999). Les auteurs en intelligence économique vont plutôt utiliser les termes Information Gathering et collecte d'information.

A la lecture de la liste des termes sur la « recherche d'information » vue à l'annexe A, il convient de tirer quelques enseignements :

- 1) les auteurs présentent parfois avec précision une notion (Bates, 2007) mais ne définissent pas comparativement les termes qu'ils emploient sur l'acquisition de l'information, de manière à produire une méthode générale. Il ne nous est donc pas possible de savoir si cette diversité sémantique traduit des activités identiques, similaires ou distinctes, des actions exclusives ou complémentaires ;
- 2) il semble y avoir consensus non explicite pour évoquer que les activités globalisées sous le terme générique de « recherche(s) d'information(s) » sont en fait de la consultation d'information disponible et déjà structurée (souvent du texte, numérisé, et de plus en plus à partir d'internet). C'est la métaphore de la pépite : le processus de creuser dans les informations disponibles, de filtrer, d'utiliser des outils et d'avoir de la ténacité. La pépite représente l'information cherchée. Si la pépite existe, elle sera trouvée : il suffit de passer en revue finement, au travers d'un tamis, les informations disponibles (et la chance ou la clairvoyance font le reste) ;
- 3) implicitement, l'information existe. La « recherche d'information » serait donc plutôt une activité de type déductive et industrialisable, s'agissant entre autres choses, de focaliser, cibler, filtrer, trier, analyser, catégoriser, mettre en forme, diffuser, etc. selon un processus interne répétitif. Peu d'auteurs académiques se penchent de manière appuyée sur la notion d'invention ou de co-invention de l'information à usage unique

(Frion, 2008 a) ;

- 4) implicitement dans la littérature en IE, une intention stratégique n'est pas toujours une nécessité. Il y a deux tendances distinctes souvent implicites. Une tendance implicite majoritaire qui évoque la nécessité de posséder l'information avant de se permettre de formuler une intention stratégique (la thèse de l'information préalable). Une autre tendance, moins fréquente, qui évoque la nécessité première de l'intention stratégique du dirigeant, avant d'acquérir des données. Un fort consensus évoque qu'il revient au veilleur d'aller vers le dirigeant avec des informations incongrues (le mode alerte), plutôt qu'au dirigeant d'aller vers le chercheur d'information (en mode commande), car il ne serait pas raisonnable pour le dirigeant, de formuler une stratégie fiable sans information. L'association complémentaire de ces deux approches, ne semble pas étudiée.

Les termes de la table 1 se répartissent essentiellement entre les notions « d'information produit » et « d'information processus ». Des précisions sur ces deux situations sont présentées dans la table 2, et elles sont mises en comparaison avec une autre notion qui ne semble pas explorée en IE, et qui est le processus de s'informer.

Information produit	Information processus	Processus de s'informer
L'information est un objet	L'information est raffinée de manière déductive à partir d'autres informations (don de sens).	Le projet de s'informer est construit de manière systémique entre la personne qui s'informe, des personnes sources, des puits d'information, et une intention stratégique évolutive

Tableau 2 : information produit, information processus et processus de s'informer

L'auteur remarque qu'il y a une sorte de correspondance entre les trois paradigmes de la recherche d'information « orientée système », « orientée utilisateur » et « orientée acteur » (Polity, 2000) et les 3 approches de l'information vues au tableau 2 : information produit, information processus, processus d'information. Le tableau 3 tente de le synthétiser.

L'auteur souhaite orienter cet article sur cette troisième partie, le paradigme de l'acteur, qui prend partie et qui fait partie de l'environnement en le testant. L'auteur propose un point de vue, intuitif et peut-être maladroitement présenté, pour dépasser le pari de la découverte de

l'information existante souvent inutile pour tenter le pari de l'invention de l'information suffisante mais souvent absente au début.

	Paradigme classique orienté système INFORMATION PRODUIT	Paradigme cognitif orienté utilisateur INFORMATION PROCESSUS	Paradigme orienté acteur PROCESSUS DE S'INFORMER
Berrypicking, browse capter, collecte monitoring, requête, retrieve, scanner tapping, tracking trapping, search veille, watch	L'information existe Paradigme du progrès remis en cause Acceptation forte de l'information Séparation forte de l'intention et de la « recherche d'information » L'information précède la décision Réduction de risque Dirigeant consommateur Intention stratégique facultative	L'information existe Paradigme du progrès remis en cause Acceptation moins forte de l'information Séparation faible de l'intention et de la « recherche d'information » L'information précède la décision Réduction de risque Dirigeant partie prenante Intention stratégique nécessaire	X
co-invention co-production, encountering recherche, scouting, seek, provocation	X	indéterminé	
elicitation invention de l'information provocation inventive	X	X	L'information n'existe pas nécessairement Paradigme du progrès remis en cause Refus méthodologique de l'information « Fusion » de l'intention et de la « recherche d'information » L'intention initiale précède l'information Prise de risque Dirigeant « metteur en information » (Frion, 2008 a) Intention stratégique en construction

Tableau 3 : les paradigmes de la recherche d'information et les conceptions de l'information

3 - Démonstration : pour répondre à cette question. Validation de la position théorique

Il semble accepté et non démenti à ce jour qu'une meilleure connaissance des informations sur l'environnement, puisse modifier l'intention stratégique (Correia & Wilson, 1997). Qu'en est-il d'une meilleure connaissance des méthodes et techniques de « recherche d'information » ?

La démonstration suivante va tenter de répondre à la problématique posée : « Le dirigeant de pme-pmi, a-t-il conscience de sa manière de s'informer ? ».

- 1) Y a-t-il dans la littérature de l'IE une attention particulière à l'association de « l'intention stratégique » et de la « recherche d'information » ?
- 2) la notion générale de « recherche d'information » est-elle détaillée en différentes composantes distinctes ? Et si oui, y a-t-il consensus sur cette proposition ?
- 3) Y a-t-il présentation de degrés de conscience du dirigeant concernant la « recherche d'information » ?
- 4) l'apport de la pratique : un dirigeant qui se met à connaître différentes manières de rechercher l'information, va-t-il s'informer différemment ?

3.1. - Intention stratégique et recherche d'information

La littérature spécialisée en IE évoque l'intention stratégique du dirigeant, souvent de manière implicite. L'intention stratégique est un facteur central du processus d'IE (Guilhon, 2004, p 27). Le dirigeant est implicitement absent de la « recherche d'information » : les techniciens et les informaticiens collectent et veillent (Guilhon, 2004, p 32).

La littérature en IE évoque généralement un côté du sujet, c'est à dire l'information, et l'intention stratégique n'est pas autant développée qu'elle devrait l'être. La littérature en IE est peu fournie en ce qui concerne le côté de la formulation et des interactions qui provoquent l'intention et la question (la formulation du besoin en information).

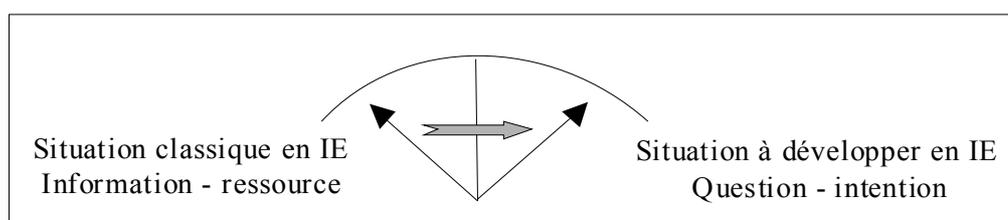


Illustration 1 : Le rééquilibrage des efforts de l'information vers la question

Vidal (2004), cite H.A. Simon pour montrer que nous n'avons eu de cesse de faire la même erreur en nous préoccupant d'abord de l'information, avant de nous préoccuper de la décision elle-même. La littérature en IE part souvent de l'information qui, un jour, par un système de surveillance, puis par un système d'alerte, remontera pour faire réfléchir le dirigeant. Ce dirigeant sera alors – on l'espère – en situation de formuler des intentions stratégiques et de prendre des décisions. La recherche d'information est souvent implicitement une tâche déconnectée de l'intention stratégique (Morizio, 2002, p 23). Lorsque le dirigeant est impliqué dans le processus visant à l'informer, il intervient avant l'acquisition des données (en définissant son besoin en information), puis, après pour l'analyse et pour donner du sens, mais rarement durant la recherche elle-même.

Il y a pourtant différentes approches pour la recherche d'information, qui nécessiteraient des choix de la part des dirigeants. Par exemple, Baumard présente un ensemble d'approches, de méthodes et de techniques sur la collecte de données et la gestion de leurs sources, pour les chercheurs en gestion (Baumard, 1999). Cet article a été écrit pour un chercheur (pas pour un dirigeant), probablement dans le but de lui constituer une « trousse à outils » qui lui permettra de sélectionner la recherche d'information pertinente.

Le modèle classique de recherche d'information (cf. illustration 2, citée par Bates, 1989) ne semble pas intégrer directement l'intention stratégique du dirigeant, à moins qu'elle ne soit incluse dans le besoin en information, ce qui représente un aspect réducteur.

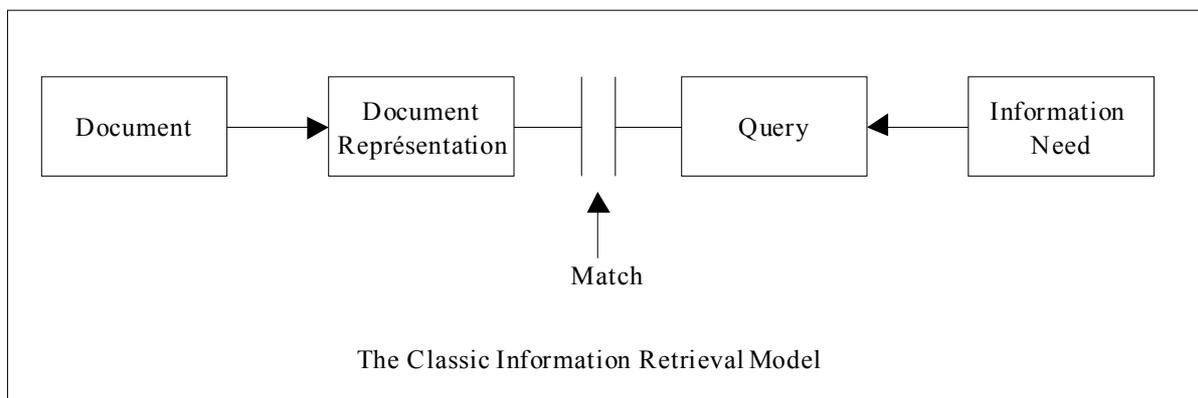


Illustration 2 : Le modèle classique de « recherche d'information »

Un dirigeant peut produire une intention, avant, pendant et après les données. Culturellement, en France, la réflexion a lieu après les données : l'intention initiale se transforme peu à peu en un arbitrage de ressources. Il ne s'agit plus d'une intention intuitive visionnaire mais plutôt d'une analyse rapide de l'existant disponible.

3.2. - Les différences derrière l'expression de la « recherche d'information »

La notion de « recherche d'information » reste floue et non explorée en IE de manière globale. La recherche d'information est largement présente dans la littérature dans les domaines informatiques mais il y a confusion entre système d'information et système informatique (Le Moigne, 2006, p 103).

Certains auteurs utilisent alternativement les mots recherche et collecte en français (Ministère de l'Economie, 2000, p 49 ; Jacques-Gustave et Moinet, 1997) et seek, search and retrieval en anglais, mais généralement en conservant un flou autour de leurs différences. Par exemple, il est fréquent de lire la notion d'accès aux documents (Morizio, 2002, p 23), comme une action de recherche d'information. Lesca & Caron-Fasan dressent un premier tableau des terminologies associées à la veille dans les publications académiques (2006, p 155) sans toutefois expliquer les différences pour les méthodes et techniques de la « recherche d'information ». Ils dressent un second tableau des différents auteurs et des phases des processus de veille et remarquent la distinction entre recherche et sélection chez quelques auteurs comme Fuld, McGonagle & Vella.

L'entreprise sous-estime les informations disponibles (Jacques-Gustave et Moinet, 1997, p 68). L'auteur a souvent entendu dans les entreprises, des dirigeants dire : « si on utilise l'information disponible, ce sera déjà bien ». Cette posture semble faire consensus, au point d'occulter l'approche constructiviste de l'invention, qui peut être complémentaire.

La majorité des termes identifiés précédemment concernent les approches déductives de la consultation et du filtrage d'informations existantes (ex : collecter, capter, découvrir, extraire, fouiller, retrouver, scanner). Peu d'auteurs s'arrêtent pour expliquer des approches inductives plus créatives (ex : « scouting », « encountering ») d'invention ou de co-invention par

provocation de contacts humains et de techniques d'entretiens poussées (les anglais utilisent le terme elicitation). L'auteur a réalisé des observations empiriques sur la période 1998-2009 auprès de différentes petites et moyennes entreprises. Leurs dirigeants sont souvent incapables d'expliquer leurs manières pour la « recherche d'information ». Il semble que les dirigeants recourent au principe de l'échantillon au maximum de variété (Patton, 1999) ou à une sorte de berrypicking (Bates, 1989) afin de couvrir un maximum de terrain et un maximum de points de vues. L'auteur considère que les dirigeants ont une fausse impression du maximum de variété d'échantillon, car ils s'en remettent souvent aux pratiques connues et anciennes, ou à un seul outil (internet).

Confondre la recherche (inventive) et la collecte (consultative) semble préjudiciable, comme il est préjudiciable de confondre l'information et l'action de s'informer. Dans les entreprises, cette confusion réduit souvent le champ des possibles pour acquérir de l'information, à de la consultation et écarte involontairement les activités plus imaginatives. Dans le premier cas, il ne semble pas qu'il y ait un véritable choix pour acquérir l'information, car la consultation est réalisée à partir de l'existant. De ce point de vue, l'analyse de l'existant est largement basée sur le modèle de la chance : si des informations existent et sont disponibles, alors il y a une chance de pouvoir les consulter. Dans la pratique, de nombreuses situations de non-présence d'information, stimule chez le(s) chargé(es) de recherche d'information, un sentiment de fatalité lorsqu'il faut apporter une réponse au dirigeant : « on a rien trouvé, l'information ne semble pas exister, que voulez-vous que je vous dise, on ne va quand même pas l'inventer ». Ce comportement fataliste omet un pan de créativité qui vise à inventer ou à co-inventer l'information.

3.3. - Le degré de conscience du dirigeant de pme-pmi concernant la recherche d'information

Le dirigeant a-t-il conscience du problème de la représentativité de l'information disponible ?
Le dirigeant a-t-il les bonnes informations autour de lui ? Marcon et Moinet nous répondent.

- les informations que nous avons ne sont pas celles que nous voulons ;
- les informations que nous voulons ne sont pas celles dont nous avons besoin ;

- les informations dont nous avons besoin ne sont pas disponibles (Marcon & Moinet, 2006, p 65).

Il y a clairement une notion de chance dans la recherche d'information. La découverte des sources d'information est souvent le fruit du hasard, nous disent Jacques-Gustave et Moinet, 1997, p 68. Le patron de pme se perd souvent dans la nébuleuse des sources d'information. Il y en a partout et il n'a pas le temps de s'y consacrer. Trop d'information tue l'information (Jacques-Gustave et Moinet, 1997, p 68). Bates parle de recherche d'information suivant une pratique assez aléatoire de la collecte de myrtilles dispersées dans les buissons (Bates, 1989) qui s'applique aux ressources en ligne et probablement également de manière plus générale à ce que nous appelons la consultation par picorage (largement aléatoire).

La notion d'axes de recherche (par exemple Jacques-Gustave et Moinet, 1997, p 71) est parfois évoquée mais elle ne permet pas de distinguer ce qui ressort de la consultation de l'existant ou du caractère inventif et imaginatif de l'invention de l'information.

Bruté de Rémur nous dit qu'il y a consensus autour de la thèse d'une faiblesse culturelle des pratiques informationnelles dans les entreprises françaises (Bruté de Rémur, 2006, p 50). Ces « pratiques informationnelles », Wilson les appelle « Information Behaviour » (Wilson, 1999) et d'autres auteurs utilisent l'expression « Information Literacy » ou « maîtrise de l'information » (Bernhard, 1998). Wilson inclut dans son Information Behaviour, un sous-ensemble qu'il appelle Information-Seeking, dans lequel il place un autre sous-ensemble qu'il appelle Information Searching (Wilson, 1999). Selon lui, Information Seeking est globale et Information Searching se limite à l'utilisation de supports numériques. Il y a donc confusion entre le terme anglais « search » et le terme français « recherche » (qui est global en français et non limitatif aux supports numériques).

Les méthodologies du cycle du renseignement sont les plus utilisées (Ministère de l'Economie, 2000, p 45 ; Jacques-Gustave et Moinet, 1997, p 55, Kahaner, 1996, p 43, Marcon & Moinet, 2006, p 63), en se décline en mais ne fait pas l'unanimité dans sa mise en oeuvre (Bulinge, 2006). Philippe Clerc, en charge de l'IE pour les Chambres de Commerce en France se plaignait en 2004 qu'il n'y ait uniquement que le cycle du renseignement et qu'il attendait dans les Chambres de Commerce, d'autres méthodes (signe que les dirigeants n'en

connaissent pas et qu'ils n'en sont pas très conscients). De son côté Kuhlthau milite pour une augmentation de la collaboration entre les activités de bibliothèque et les sciences de l'information, qui fait défaut (Kuhlthau, 2005). Les expressions de plans de recherches sont diverses et se limitent souvent à regarder ce qui est déjà là. Il s'agit d'une approche qui met l'accent sur la consultation et donc sur le traitement de l'information. Il y a donc confusion entre recherche et traitement !

Le dirigeant veut parfois « tout voir » « avoir un maximum d'information(s) », « tout l'intéresse » (mythe du Panoptique de Bentam, cité par Baumard, 1991, p 21), sans se rendre compte du caractère impossible de la chose. Dans la pratique, lorsqu'un dirigeant est mis devant le fait inaccomplissable, il se reprend et précise son besoin à en le limitant à quelques informations clés.

Bernhard présente plusieurs modèles de recherche d'information (Bernhard, 1998) et Belkin également (2008). La pratique avec des dirigeants de pme-pmi, montre que les dirigeants ne possèdent pas ce raffinement de connaître des méthodes différentes : ils utilisent au mieux une ou deux techniques, souvent intuitivement, parce qu'elles ont déjà été utilisées.

3.4. - Le changement de comportement du dirigeant qui connaît différentes manières d'effectuer une « recherche d'information »

Le dirigeant de pme-pmi n'est pas évoqué dans la littérature en intelligence économique comme la personne connaissant ces techniques et méthodes de recherche d'information de manière méthodique. Dans la pratique, le dirigeant est une personne souvent intuitive, qui se plaint de manquer de temps pour expliquer et formaliser ses pratiques pour s'informer. Le dirigeant ne semble pas capable d'orienter ses chargés d'acquisition d'information par des recommandations méthodiques de ces différentes approches, méthodes, et techniques. Des considérations comportementales apparaissent peu dans la littérature se revendiquant de l'IE. La différence entre ce que souhaite le dirigeant et ce qu'il obtient sera d'autant plus grande qu'il ne connaît pas les différentes manières d'effectuer une recherche d'information, et qu'il ne connaît pas toujours ce que la notion de « s'informer » représente.

A titre d'exemple, le dirigeant de la société Nasca voulait recruter un commercial pour aller acquérir des listes de nombreux prospects. A la suite d'une formation à différentes techniques et méthodes de recherche d'information et de traitement de l'information, il n'y a pas eu de recrutement, et le dirigeant recherche désormais lui-même qualitativement ses prospects (Frion 2008 b). Le dirigeant a appris à utiliser des outils, à mieux formuler son besoin, à préfigurer les tâches, à envisager les incidences, à les évaluer, avec un optimum prévisible. Son imagination a permis de modifier son intention stratégique. La diversité de stratégies de recherches améliore l'efficacité et l'efficience (Bates, 1989).

La notion constructiviste de « metteur en information » (Frion, 2008) est proche de l'idée d'acteur-expert de Derven (1999). Le dirigeant qui s'informe sur les méthodes de recherche d'information, augmente ses connaissances, modifie son comportement pour lancer une recherche, et ainsi, il se met à chercher autrement et autre chose. Il ne se limite pas à d'ajouter de la valeur à la marge à l'information disponible, il rentre dans une démarche plus profonde de création de valeur plus ambitieuse.

Sur le nombre de méthodes disponibles pour s'informer de la part d'un dirigeant de petite ou moyenne entreprise, il s'avère qu'un grand nombre de ces méthodes et de ces diverses considérations ne soient pas prises en compte. Parmi elles il y a par exemple :

- le push et le traitement de l'information ;
- le pull et l'acquisition ;
- l'attendre et la prise au passage ;
- la procrastination et la renonciation ponctuelle ou durable ;
- la consultation de l'existant interne ;
- la consultation de l'existant externe (achat d'information, mise en réseau de capteurs d'information, etc.) ;
- la scénarisation ;
- la mise à prix (celui qui fournit l'information est payé) ;
- etc.

Les approches sociologiques et cognitives sont peu présentes dans la littérature sur l'IE. Fait

révélateur : un livre du Docteur Achard, sur la dimension humaine de l'intelligence économique, n'apparaît qu'en 2005 et n'est hélas quasiment pas repris par la suite dans les bibliographies. Les biais cognitifs sont rapidement évoqués et rarement développés dans la littérature spécialisée en IE.

Ignorance sélective subie

Le manque de connaissances de la part du dirigeant de pme-pmi concernant la « recherche d'information » va laisser le(s) chargé(es) d'acquisition d'information dans le flou quant à ce qu'ils ont à faire pour acquérir l'information. Ce qui en résulte est le recours à des pratiques connues, simples et rapides, bref, à une logique de moyens. De même, il est rare que le(s) chargé(es) d'acquisition d'information connaissent les variétés et les diversités de méthodes. Les pratiques déductives de consultation d'accès à l'information disponibles sont les plus répandues. Les pratiques inductives d'invention, de co-inventions, d'élicitation, de maïeutique, sont bien moins utilisées : les logiques de choix sont peu répandues. Il advient que le dirigeant demande des informations, incluant la possibilité d'inventer l'information sur-mesure, et que le(s) chargé(es) d'acquisition d'information se limitent à exploiter ce qui existe. Le manque de connaissance de méthodes de recherche d'information est donc fréquemment un frein à la déclinaison de l'intention stratégique du dirigeant.

4 - Le modèle proposé pour l'intelligence économique

Comment apporter une proposition de méthode générale de « recherche d'information » au plus grand nombre des petites et moyennes entreprises ?

L'auteur propose de distinguer ce qui ressort de l'acquisition d'information « manquante » peu accessible et ce qui ressort de la notion plus proche du traitement de l'information déjà présente et facilement disponible par la notion de consultation. L'auteur propose une méthode, mise au point au contact des entreprises qui recherchaient ponctuellement des informations très précises, dans le cadre de sa recherche-action, sur plusieurs années : la méthode de recherche d'information Acrie (cf. illustration 3 et cf. Annexe A pour une présentation détaillée pas à pas).

La méthode Acrie

L'ordre de mission

Une phrase

Le plan de renseignements

Q 1 ?

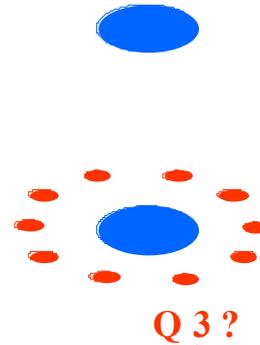
Q 2 ?

Q 3 ?

...

Q 10 ?

~~Q 11 ?~~



Les plans de recherches

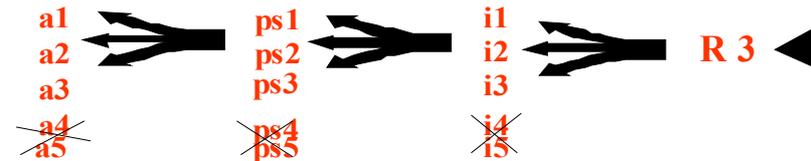


Illustration 3 : Méthode générale de déclinaison de l'intention stratégique en plans de recherche

Différents aspects de cette méthode ont déjà été présentés (pour des généralités, cf. Frion, 2001 ; pour des précisions sur la notion de (personnes) sources d'information, voir Frion 2008 a ; pour des retours d'expérience, cf. Frion 2007). Il s'agit dans cet article d'évoquer la relation entre le dirigeant et la recherche d'information. La méthode Acrie part de l'intention stratégique du dirigeant et se déroule en trois étapes : un ordre de mission (l'intention « floue » du donneur d'ordre), le plan de renseignements (10 questions « stratégiques » dont l'ensemble des réponses permettrait de pouvoir répondre à l'intention du dirigeant plutôt qu'à sa question), et 10 plans de recherches (un plan de recherche par question du plan de renseignements).

La réflexion ne portera pas tant sur l'analyse des informations (i) disponibles en interne, ni sur l'analyse de l'existant (interne et externe). Elle portera sur la modélisation de l'intention

stratégique du dirigeant, en une série de 10 questions (q), puis sur une simulation auprès de personnes sources (ps), sous forme de plans de recherches.

L'intention du dirigeant sera modifiée 3 fois (une fois à chacune des trois étapes principales), garantissant une maturation de la réflexion du dirigeant et la synchronisation avec l'équipe chargée des recherches d'informations. Il est souvent nécessaire de reformuler les questions (Achard, 2005, p 62). Le dirigeant ne sous-traite pas son incompetence à une équipe : il reste impliqué et responsable de la démarche. Un point fort de cette méthode est le recours à des personnes sources, qui peuvent demander des précisions sur le contexte de la question posée, et proposer de modifier le point de vue, avant de répondre à la nouvelle question. L'intention stratégique du dirigeant peut ainsi être enrichie par des apports externes.

C'est bien l'intention du dirigeant, qui au démarrage « ne sait pas clairement ce qu'il veut », qui va mener l'équipe, et non les données disponibles. Le travail est effectué de manière inductive, afin d'imaginer le système dont le donneur d'ordre a besoin pour décider, en identifiant les informations manquantes (ces informations peuvent être absentes ou inexistantes), plutôt qu'en se limitant à la consultation des seules données existantes disponibles.

Ainsi réalisés, les plans de recherche réunis proposent un ensemble de plans d'actions en treillis. Chaque plan de recherches sera explicite et simple à mobiliser et doit être lancé si le ressenti des actions à mener, semble globalement compatible avec les contraintes du donneur d'ordre (temps, ressources humaines, budget, date de remise, etc.). Si le ressenti collectif est défavorable, les plans de recherches, même rationalisés, ne seront pas lancés : l'équipe chargée de recherche ira s'en remettre au donneur d'ordre en lui évoquant l'incompatibilité entre l'intention (revue trois fois) et le mix efforts-risques envisagé. Dans ce cas défavorable, il revient au donneur d'ordre de reformuler son intention ou de modifier les contingences qu'il avait fixées à l'équipe de recherche d'information.

Cette méthode s'appuie sur la capacité révélée au fil de l'eau, des chargés de recherche à imaginer l'intention du dirigeant, à la questionner régulièrement. La fusion se réalise peu à peu, entre le dirigeant qui expose petit à petit qu'il ne sait pas, et les chargés de recherches

d'information qui sont valorisés et qui peuvent proposer des idées et des actions tactiques et stratégiques. Cette méthode a été testée en tpe, petites, moyennes et grandes entreprises, avec succès et variations dans les procédures d'initialisation et de pérennisation. Cette méthode ouvre la voie à un nouveau modèle de management, moins basé sur la gestion segmentée de type ère industrielle, que sur des observations de l'ère de l'information : surinformation, choix, construction intellectuelle de la preuve, gouvernance, approche systémique, etc.

Discussion

L'intelligence économique est souvent présentée sous la forme de la veille par des académiques issus des sciences de gestion (Lesca par exemple) des sciences politiques (Harbulot), du marketing (Wright), de la stratégie (Porter) et beaucoup plus rarement pour ses aspects cognitifs (travaux de Baumard, Starbuck, Tricot, etc.). Les travaux scientifiques majoritaires qui sont évoqués régulièrement concernent surtout ce que Le Moigne (Le Moigne, 2006, p 103) appelle le « processé » (ici l'information) et peu le « processeur » (ici le chargé de recherche et/ou le dirigeant).

La veille informationnelle (la mise à jour d'information sur un sujet) est perçue comme une nécessité en management stratégique (notamment : Porter, 1982 ; Ansoff, 1989, Baumard, 1991). Il y a un sentiment de culpabilité de ne pas voir passer l'information (importante), exacerbé par les auteurs. Nous ne sommes plus dans la recherche d'information (potentiellement inexistante) mais plutôt dans la gestion de l'attention, vue du côté du traitement de l'information existante. La liste de mots représentant la « recherche d'information » devrait-elle être complétée des approches nettement plus orientées sur le traitement des données ? Certains auteurs le suggèrent (Choo, 2007). En effet, certains considèrent qu'il s'agit également de « recherche d'information », comme par exemple « donner du sens » (à la manière de Weick) à de l'information disponible et ainsi rechercher et produire une nouvelle information qui n'était pas présente au début de la tâche (Derven, 1999).

Il semble qu'il y ait une similitude entre l'acquisition d'information contingente et la notion de « strategic fit » évoquée par Baumard (Baumard, 2000, p 258) et une similitude entre la création d'information et la notion de « strategic intent » également évoquée par Baumard (Baumard, 2000, p 258). Les notions de browsing, watching, veille, ne seraient-elles pas

fondamentalement une approche contingente (la stratégie dépendra de l'environnement) ? La recherche d'information par invention, co-invention, afin de tester l'environnement, ne serait-elle pas davantage volontariste et constructiviste (l'environnement sera ce que nous en ferons) ? Les propositions de l'auteur semblent clairement positionnée du côté de la « strategic intent » plutôt que du côté de la « strategic fit ». Il serait bon de développer cette idée.

La littérature en IE, est souvent focalisée sur les grandes entreprises (Vidal, 2004, p 69) et ainsi le dirigeant se trouve souvent en bout de chaîne, en particulier chez les « latins » dans l'idée chronologique de « comprendre pour agir ». Rares sont les auteurs qui s'aventurent sur un autre côté, sur le « agir pour comprendre » de manière systémique dans les petites entreprises. La méthode Acrie pourrait ainsi surprendre dans les pays latins. Les écrits pour ces grandes entreprises, ne montrent pas de liens directs clairs, entre l'information et l'intention stratégique. C'est à dire, pour préciser, la recherche d'information ponctuelle en mode commande, et l'information obtenue qui remonte en mode alerte, ne semblent jamais être coordonnées par le dirigeant. La littérature en IE montre implicitement, qu'il y a même une séparation entre d'un côté, les activités d'acquisition d'information et de l'autre, l'intention stratégique et la décision. Faut-il recourir à la découpe de Descartes ou d'Occam ? L'intention stratégique vient-elle avant les données ? Les données viennent-elles avant l'intention stratégique ? Comme dans l'histoire de la poule et de l'oeuf, ces deux approches sont intimement liées et nous avons peut-être atteint, à la manière du rasoir d'Occam, le niveau le plus bas au delà duquel il ne faut plus couper en deux.

Quelques limites à cet article

L'intention stratégique et la recherche d'information ont été présentées ici dans le champ de recherche de l'intelligence économique et des petites et moyennes entreprises. Le dirigeant de très petite entreprise, véritable homme orchestre, a par la force des choses, une imbrication plus forte de l'intention stratégique et de la recherche d'information. Le dirigeant de grande entreprise a probablement l'opportunité de se voir proposer différentes méthodes de recherche d'information, parmi lesquelles il pourra arbitrer.

En terme de vocabulaire, la notion d'information a été globalisée, alors que pourrait être détaillé les différentes composantes de la typologie de l'information (signes, signaux, données, connaissance, savoirs, renseignements, etc.). La notion de « s'informer » à été réduite, pour les

besoins de cet article, à la notion de « recherche d'information ». Or l'action de s'informer ne se limite pas à acquérir des informations extérieures. Il conviendrait de développer ce point de vue. Il conviendrait également d'élargir l'exploration à la littérature sur la prise de décision, au management au sens large. Cet article met en avant une question que l'auteur ne souhaite pas développer dans cet article : une personne qui manque d'information sur un sujet, est-elle capable de formuler une question précise à son sujet ?

L'auteur effleure plusieurs sciences, dont la psychologie, sans en être un spécialiste, et prête ainsi le flanc à la critique. Le recours à la psychologie pour l'IE semble inévitable. La recherche en psychologie montre que pour prendre conscience du manque de connaissance, il faut des connaissances (Tricot, 2004). Il convient donc de montrer directement aux dirigeants, la variété et la diversité des pratiques pour la « recherche d'information » afin qu'ils intègrent ces possibilités dans leur intention stratégique (cf tableau 4).

Quelques approches de l'acquisition des informations :

- acquisition quantitative et acquisition qualitative (Lesca, 2003, p 108) ;
- par questionnaire auprès de personnes sources ou par consultation de documents (Frion, 2008 a) ;
- par échantillon ou par exhaustivité ;
- accès aux documents disponibles et invention ou co-invention d'information ;
- travail sur les pleins (traiter l'information disponible) ou sur les vides (combler des manques) ;
- entretien, observation, des mesures discrètes (unobstrusives) ;
- mono-processus ou multi-processus ;
- dissimulée ou ouverte (Baumard, 1999) ;
- motivation des acteurs ;
- contractuelles ou oblatives (Baumard, 1999) ;
- distance ou intimité à l'égard de la source (Baumard, 1999) ;
- légale (IE) ou illégale (hors IE) ;
- temporelle (passé lointain, passé récent, présent, futur proche, futur lointain) ;
- rationnelle, empirique, sceptique, constructiviste (Baumard, 1999) ;
- vectorielle, booléenne, probabilistique ;
- identification de mécanismes (cause-effet...) ;
- rétrospectives ou anticipatives (Lesca, 2003, p 108 et 116) ;
- développement d'hypothèses à confirmer ou à infirmer (à la manière de Sherlock Holmes) ;
- selon la typologie de l'information (primaire, secondaire ; blanche, grise, noire ; formelle, informelle ; contractuelle ou informelle (Baumard, 1999), etc.) ;
- etc.

Tableau 4 : liste non exhaustive de techniques et méthodes de « recherche d'information »

Cette méthode a été introduite et utilisée en petite entreprise, à de nombreuses reprises, en compagnie de l'auteur. Il est toutefois à remarquer qu'un changement de dirigeant peut occasionner un retour à des anciennes pratiques pauvres, de type « question - réponse ». De plus, au niveau des plans de recherche, le passage par les personnes sources est parfois

considéré comme une perte de temps et le vieux réflexe de consultation des accès disponibles peut ressurgir.

Dans cet article, le décideur a une intention stratégique : serait-ce différent pour un décideur qui n'a pas d'intention stratégique ? N'aurait-il pas les mêmes solutions devant lui ?

5 – Conclusion

Le dirigeant de pme-pmi a conscience de manière (très) limitée de sa manière de s'informer et des méthodes à disposition pour acquérir les informations pertinentes. La plupart du temps, il effectue un choix entre peu de possibilités. Fréquemment, il reproduit une pratique ancienne ou tente sa chance avec peu de démarche organisée d'apprentissage. Neugarten, nous dit que les managers n'observent pas leur environnement autant qu'ils ne le pensent [Neugarten 2008]. Après des années à sensibiliser les non dirigeants à l'intelligence économique, à la veille, à la recherche d'information, il faut maintenant former les dirigeants. De l'information processus au processus d'information. Au delà de la rhétorique que cette formule peut laisser entendre, l'auteur formule l'hypothèse que nous sommes actuellement en train de basculer d'un mode opératoire qui voit encore l'information comme un produit et souvent comme un processus (par exemple Guilhon, 2004, p 28), vers un autre mode : le processus d'information.

Le dirigeant aurait un intérêt à s'impliquer davantage dans le système qui lui permet de s'informer : le questionnement, la commande d'une information manquante, l'alerte d'une information congruante, etc. Le dirigeant pourrait alors apporter des précisions sur son intentions stratégique, à ses chargés de recherches et à ses chargés de collecte, en limitant leur spectre d'intervention, en limitant le degré de précision, en les aidant à organiser un refus méthodologique de l'information. Un rapprochement de l'intention stratégique, de la recherche d'information et du traitement de l'information, sous la forme d'une approche systémique, semble pertinent. La connaissance des moyens de rechercher l'information, voire de l'inventer, va impliquer une démarche de reformulation de l'intention stratégique. Il ne s'agit pas tant de tout savoir en permanence mais plutôt de sélectionner son ignorance et ses connaissances actionnables.

Annexe A

Vocabulaire de l'intelligence économique associé à la recherche d'information

Table 1 : vocabulaire de la « recherche d'information » en intelligence économique

- « accès à l'information / à des documents » (Morizio, 2002; Guilhon, 2004, p 36) ;
- « acquiring » (Aguilar 67, Wei et Lee, 2004) ;
- « being exposed / exposure to information » (Choo, 1994 ; Correia & Wilson 1997) ;
- « browse » (Choo (2001 ; Tricot, 2005 ; Bates, 2007) ;
- « collecte / collecting » (Jacques-Gustave et Moinet, 1997, p 67 ; Kahaner, 1996, p 53 ; Baumard, 1999 ; Ministère de l'économie, 2000, p 99 ; Teo & Choo, 2001 ; Weiss 2002, Salles, 20003 p 153 ; Guilhon, 2004 ; p 15 et 25 ; Lesca & Caron-Fasan, 2006, p 49) ;
- « capter les signaux faibles, captation, capture de document » (Lesca et Schuler, 1998, Lesca 2003, p 29 et 83 ; Achard, 2005, p 49) ;
- « capturing » (Aaker 1983) ;
- « découverte » (Achard, 2005, p 150 ; Bruté de Rémur, 2006, p 162) ;
- « détecter, détection » (Lesca, 2003, p 120) ;
- « encountering » (Kuhlthau, 2008, Tricot, 2005) ;
- « exploration » (Lesca N et Caron-Fasan, 2006, p 188) ;
- « enquête » (Bruté de Rémur, 2006, p 50) ;
- « extraction » (Lesca, 2003, p 97) ;
- « fouille » (Le Moigne, 2006, p 215) ;
- « gathering » (Kahaner, 1997, p 44 ; Porter, 1980, p 377 ; Salmon, 1999, p 101) ;
- « investigate, investigation » (Wilson, 1999 ; Le Moigne, 2006, p 36) ;
- « look around » (Neugarten, 2008) ;
- « looking at / looking for » (Porter, 1980, p 368 ; Kahaner, 1997, p 75 ; Bates, 1989) ;
- « lookout » (Salmon, 1999, p 92) ;
- « monitoring » (Snyder, 81 ; Salmon, 1999, p 89 et 124 ; Tricot, 2005) ;
- « not scanning but noticing » (Baumard) ;
- « observing / observations posts » (Salmon, 1999, p 110 / 75) ;
- « provocation » (Lesca et Janissek-Muniz, 2003) ;
- « récolte » (Jacques-Gustave et Moinet, 1997, p 67) ;
- « recherche / rechercher / research / chercher » (Snyder, 81 ; Paris et Tibbo, 1998, Frion, 2001 ; Morizio, 2002 ; Lesca, 2003 ; Weng et Lin, 2003 ; Lallich-Boidon et Maret, 2005 ; Lesca & Caron-Fasan, 2006, p 49) ;
- « request / requête » (Kahaner, 1997, p 62) ;
- « retrieval » (Bates, 1989 ; Kahaner, 1997, p 94 ; Kuhlthau, 2005 ; Belkin, 2008) ;
- « scanning » sans nécessaire de but très précis (Aguilar, 1967, Aaker, 1983, Correia & Wilson 1997 ; Salmon, 1999 ; Choo, 2001, Lesca H, 2003) ;
- « search » (Kahaner, 1997, p 69 ; Salmon, 1999, p 125 ; Patton, 1999 ; Wilson, 1999 ; Choo, 2001) ;
- « searching for » avec un but précis (Wen et Lin, 2003) ;
- « seeing and noticing » (Neugarten, 2008) ;
- « seek » (Salmon, 1999, p 45 ; Wilson, 1999 ; Dervin, 1999 ; Choo, Deltor, Turnbull, 2000, Kuhlthau, 2005 ; Choo, 2007) ;
- « sélection » (Snyder, 81 ; Lesca, 2003, p 119) ;
- « serendipity » (Baumard, 1996 ; Tricot, 2005) ;
- « surveillance / surveiller » (Baumard, 1991 ; Baumard, 2000, p 171) ;
- « tapping information sources » (Comañ & Tena, 2006, p 101) ;
- « tracking, traqueur » (Gilad, 88 ; Lesca 2003, p 29) ;
- « veille, veiller, veille stratégique » (Porter, 1982 ; Ansoff, 1989 ; Baumard, 1991 ; Lesca, 2003, Lesca & Caron-Fasan, 2006) ;
- « watch, watching » (Salmon, 1999, p 101) ;
- etc.

D'autres termes apparaissent également : berrypicking (Bates, 1989) ; drilling ; elicitation (; fureteur (terme québécois pour le recherche d'information sur internet) ; foraging (Tricot, 2005) ; chercheur (terme québécois pour le recherche d'information sur internet) ; scouting (Rodriguez, 2000) ; sourcing (identification de sources d'information plutôt que recherche d'information) ; tâtonner, tâtonnement (Bartoli & Le Moigne, 1996, p 61) ; trapping (Calishain, 2007).

Tableau 1 : liste des termes associés à la « recherche d'information »

Annexe B

Présentation synthétique de la méthode de recherche d'information Acrie

L'ordre de mission

- Ponctuellement, le dirigeant formule explicitement sa question. Intuitivement, l'auteur propose de considérer méthodologiquement un refus de cette première formulation. En effet, l'intention ne se limite pas à sa formulation (le besoin formulé est souvent trop large, en même temps qu'il omet différents critères et autres considérations de la part du donneur d'ordre) ;
- le chargé d'acquisition d'information doit proposer une reformulation, sur le principe méthodologique qu'un dirigeant « ne sait pas ce qu'il veut, précisément, de prime abord ». Si la reformulation est acceptée par le dirigeant, alors, cette reformulation est conservée. Si cette reformulation ne convient pas au dirigeant, la première formulation (celle du dirigeant) et la deuxième formulation (celle du chargé d'acquisition d'information) servent de substrat à une troisième formulation co-produite par tâtonnement (voir également la maïeutique de Socrates). Le dirigeant prend conscience de l'apport méthodique de ses collègues ;
- les critères d'acceptation d'un ordre de mission peuvent être : un degré d'exhaustivité (l'exhaustivité est-elle exigée ? Est-elle réaliste ? Si ce n'est pas avéré, alors prévoir une formulation qui utilise les mots « les principaux, ou les principales », plutôt que « les » (qui implicitement évoque « tous » ou « toutes ») ;
- il y a des formulations à reformuler (sinon à refuser), comme par exemple, la simple affirmation d'un thème, (ex : « la concurrence en Europe »), qui ne spécifie ni la zone géographique, le caractère historique ou prospectif, le métier à étudier (commercial, technique...), le degré de précision, le degré d'exhaustivité... ;
- le besoin initial se précise et diminue. Le piège du perfectionnisme (Achard, 2005, p 65) est contourné ;
- le dirigeant doit préciser le niveau de priorité de cette mission par rapport aux autres actions en cours.

Le Plan de renseignements (PdR) ou plan de questionnement

- Il se constitue d'une dizaine de questions (le nombre 10 est empirique et constitue un objectif à atteindre à plus ou moins une question) afin de modéliser une manière de répondre à l'ordre de mission. L'intention du dirigeant est à la fois réfléchie sous forme de prévision par réduction (Le Moigne, 2006, p 220), en même temps qu'elle est étudiée par extension et scénarisation ;
- il se réalise en trois étapes (a) brainstorming pour faire émerger des thèmes « points de vue », b) précision des thèmes, c) tourner les thèmes précisés sous forme de question. Il est essentiel d'aboutir à des questions et non à des simples thèmes. Le travail doit pouvoir continuer jusqu'au succès de la réponse et il doit pouvoir être arrêté dès que la réponse à la question est acquise (et ne pas continuer à « chercher en rond » sans savoir quand s'arrêter). L'intention du dirigeant est alors modélisée de l'extérieur (Le Moigne, 2006, p 154) ;
- il s'agit d'une liste d'interrogations (et non une liste de courses) pour aborder l'intention du dirigeant ;
- le plan de renseignements est conçu, de manière ad hoc, en réunion (on ne sort pas avant qu'il soit fini, et il faut compter 2 à 3 heures pour une première fois, ce qui représente la durée d'une séance de travail pas trop longue).
- les idées des uns et des autres sont explicitées, les considérations stratégiques, parfois philosophiques émergent. Chacun fait expliquer aux autres les points d'ombre ou de compréhension différente ;
- les avis évoluent et une lecture finale permet d'atteindre une approche de cohérence globale ;
- le dirigeant n'est pas présent. L'équipe le rencontre à la fin de la préparation du plan de renseignement pour synchronisation et validation ; le dirigeant doit s'immerger dans le sujet, et la meilleure manière de le faire, c'est de demander des précisions à l'équipe sur la portée de certaines questions. Empiriquement, le dirigeant enlève deux questions, en ajoute une et en modifie trois ou quatre. C'est un gage de qualité de la relation entre le dirigeant et l'équipe. Finalement, le dirigeant se livre sur ses doutes, ses certitudes, ses manques et l'intention stratégique mûrit et est reformulée pour la deuxième fois.

Les 10 Plans de Recherches (Pdr)

- Pour chaque question du plan de renseignements, il faut réaliser un plan de recherches distinct, dont la responsabilité, sera confiée à un membre de l'équipe (soit pour action soit pour coordination des actions) ;
- pour chaque question, il faut commencer par envisager un type de réponse (tableur, mémo, check list, présentation orale d'un expert, méthode, scénarii, etc.) en fonction du sujet et du style cognitif du dirigeant ;
- puis, muni de ce type de réponse, il faut maintenant le « composer » de 3 informations qui paraissent les plus pertinentes à livrer. Ces 3 informations peuvent être complémentaires ou alternatives. Elles ne doivent pas être envisagées en fonction des ressources disponibles mais en fonction d'une certaine utopie intuitive de capacité sans borne (il sera temps, plus tard de réduire l'ambition, si nécessaire) ;

- pour chaque information, il convient d'imaginer puis d'identifier une personne source. Quelle serait la personne la mieux placée au monde pour nous aider ? Cette approche du « first best », autorise le recours à des personnes souvent insoupçonnées au démarrage. Si cette personne est disponible, envisager deux autres personnes sources (alternatives ou complémentaires). Un article, internet... n'est pas une personne source ;
- pour chaque personne source, trois accès sont envisagés (souvent du téléphone, du face à face, par relation) ;
- un Pdr est une simulation pour acquérir l'information qui répondra à une question du PdR ;
- lecture en verticale des informations et des PS pour chaque Pdr (approche pour valider la cohérence globale et la diversité nécessaire). Lecture en horizontale pour valider diversité dans la mise en œuvre ;
- une estimation du temps et des ressources est alors réalisée. Si cette estimation dépasse la date et les ressources, alors l'équipe contacte le dirigeant qui, généralement, n'augmente pas les conditions de départ. Par contre, il revoit à la baisse ses ambitions ou son degré de précision (en prenant conscience qu'il demandait beaucoup au début, de manière excessive finalement). La troisième reformulation apparaît, qui a des conséquences sur le plan de renseignements et sur certains plans de recherches ;
- une relecture en verticale des plans de recherche est à prévoir, afin de vérifier la diversité des approches et une lecture en horizontale afin d'assurer une cohérence pour acquérir l'information ;
- le plan de recherche est fini lorsqu'il est suffisamment précis pour qu'il puisse être confié à une personne ni inspirée ni experte (en sachant qu'il est préférable de recourir principalement aux membres de l'équipe) ;
- les plans de recherches sont mis en commun, passent d'arborescences au treillis, puis passent d'une situation complexe à un modèle simplement compliqué, comme le suggère H. Simon, pour devenir un plan d'actions ;
- le travail demandé dans les plans de recherches est rarement fait complètement, par manque de temps, par indisponibilité de certaines sources, par manque de compréhension de l'enjeu, par habitude de ne pas se laisser dicter ce qu'on a à faire, etc. ;
- sur les 27 possibilités, il ne s'en réalise que 3 à 6. En effet, il s'agit de commencer par l'information perçue comme la plus décisive, puis la personne source qui paraît la mieux placée, puis par l'accès qui semble le plus adapté pour approcher la personne source. Ainsi, une certaine « chance » nous sourit et nous évite de recourir à l'ensemble des possibilités du plan de recherche. Si les informations et les personnes sources sont plutôt complémentaires qu'alternatives, cela alourdit le travail à réaliser. Toutefois, il faut penser qu'il y aura des effets d'entraînement et que certaines personnes sources répondront à d'autres aspects de ce plan de recherche (ou issus d'autres plans de recherches) ce qui réduit le travail à effectuer ;.

Remarque sur la méthode Acrie

- La validation a posteriori, avec sa digression circulaire (prouver la preuve de la preuve...) est évitée dans cette méthode et remplacée. Il lui est préféré un choix de critères a priori, assumant et explicitant la subjectivité. Ainsi, le choix des personnes sources est crucial car leurs propos ne sont pas remis en cause ;
- la loi de la variété requise (Le Moigne, 2006, p 247) nous invite à varier les types de réponses (tr), d'information (i), de personnes sources (ps) et d'accès (a) ;
- l'ingénierie préalable, permet de rentrer dans le sujet, d'éviter les points morts (blind spots), sans engager des frais ni des efforts de consultations de ressources inutiles, ni générer la surinformation. Il y a apprentissage, développement de compétences (techniques, carnet d'adresses, travail en équipe, etc.) ce qui n'est pas souvent le cas lors de la consultation classique d'internet. L'approche de l'information évolue ;
- chaque étape peut être engagée rapidement, quitte à revenir à l'étape précédente pour améliorer la situation ;
- l'information est ici considérée majoritairement comme une construction ponctuelle pour usage immédiat, même si la simple consultation de ressources existantes – parfois en interne – n'est pas exclue ;
- la première fois, c'est un peu délicat de s'y retrouver avec les nouvelles expressions et les éventuelles abréviations associées (OdM, PdR, Pdr, PS, A, I, TR), mais l'effet d'apprentissage est rapide ;
- cette méthode collective est appréciée par chacun car elle permet la synchronisation, le prise en compte des avis de chacun, et la mise en lumière du besoin des uns et des autres pour des actions précises ;
- le plan de renseignement et les plans de recherches peuvent être conservés, afin de constituer un puits d'information pour l'avenir ;
- le dirigeant apprécie de savoir où il va, de garder la main tout au long du projet, et de voir que l'équipe acquiert un langage commun, une méthode pragmatique, plutôt que de traiter des gros volumes de données ;
- la lourdeur du cycle du renseignement est considérablement allégée, car la méthode Acrie met l'accent sur le questionnement en amont plutôt que sur le traitement en aval ;
- cette méthode permet de fonctionner en situation d'informations et de ressources disponibles, en situation de sous-information et de surinformation, car la méthode de recherche d'information s'adapte aux contextes ;
- cette méthode est une étape préalable à la mise en place d'une éventuelle veille : il convient de savoir répondre ponctuellement (sous contraintes fortes), à une intention, de manière pragmatique, avant d'envisager une automatisation de la mise à jour de données issues de ressources souvent formalisées.

Bibliographie :

- Achard Pierre (2005), *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Hermes-Sciences Lavoisier
- Aguilar F. (1967), *Scanning the business environment*, Macmillan, New York
- Bartoli J.A. et Le Moigne J.L. (1996), *organisation intelligente et système d'information*, Paris, Ed Economica
- Bates Marcia (1989), *the design of browsing and berrypicking techniques for the online search interface*, *Online review* 13 (October 1989): 400-412
- Bates Marcia (2007), "What is browsing-really? A model drawing from behavioural science research", *Information Research*, 12(4) paper 330, [Available at <http://InformationR.net/ir/12-4/paper330.html>]
- Baumard P. (1996), "Organizations in the Fog: An Investigation into the Dynamics of Knowledge", in: Moingeon B. and Edmondson Amy (eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage, pp.74-91
- Baumard Philippe (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, Paris
- Baumard, Ph. Donada, C. Ibert, J. et J-M. Xuereb (1999), "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in Thiétart, R.-A et al. *Méthodes de recherche en sciences de gestion*, Paris: Dunod.
- Baumard Philippe (2000), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod
- Belkin Nicholas, J. & Li Yuelin (2008), *A faceted approach to conceptualizing tasks in information seeking*, *Information Processing Management*, 44, pp. 1822-1837.
- Boubée, N., Tricot, A., & Couzinet, V. (2005), "L'invention de savoirs documentaires : les activités de recherche d'information d'usagers dits novices", *Colloque Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Bordeaux, 22-24 septembre.
- Bruté de Rémur, *Ce que intelligence économique veut dire : comprendre, comment faire, prendre du recul*, Editions d'organisation, 2006
- Bulinge Franck (2006), "Le cycle du renseignement : analyse critique d'un modèle empirique", dans l'ouvrage collectif *Intelligence économique*, sous la coordination de Nicolas Moinet et Yves Chirouze, *Market Management*, Vol. 3, n°3, Eska, Paris
- Bernhard Paulette (1998), "Apprendre à "maîtriser" l'information : des habiletés indispensables" dans une "société du savoir", *Les bibliothèques à l'ère électronique dans le monde de l'éducation*, Volume XXVI Numéro 1, automne-hiver
- Correia Zita & Wilson T.D. (1997) "Scanning the business environment for information: a grounded theory approach", *Information Research*, 3(4) [Available at: <http://informationr.net/ir/2-4/paper21.html>]
- Choo Chun Wei (2001), "Environmental scanning as information seeking and organizational learning", *Information Research*, vol 7, n°1, [Available at <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>]
- Choo Chun Wei (2007), "Information seeking in organizations: epistemic contexts and contests" *Information Research*, 12(2) paper 298. [Available at <http://InformationR.net/ir/12-2/paper298.html>]
- Dervin, B. (1999), "On studying information seeking methodologically: The implications of connecting metatheory to method", *Information Processing and Management*, 35, 727-750.
- Frion Pascal (2001), *Accompagnement à la recherche d'information économique : l'intelligence économique expliquée pour une pme-pmi*, Collection *Intelligence économique pas à pas*, Acrie éditions
- Frion Pascal (2002), "Entre veille et intelligence économique, il faut choisir", *Technologies internationales*, n°84, mai, Adit, pp.37-40.
- Frion Pascal (2007), "La méthode de recherche Acrie (retour d'expérience sur une méthode de recherche d'information inductive-abductive adaptée aux petites entreprises)", *Colloque Vsst 2007 Veille Stratégique Scientifique et Technologique*, Marrakech
- Frion Pascal (2008 a), "De la confusion à l'explicitation de l'expression source d'information : étude visant à améliorer les plans de recherche dans la pratique de l'intelligence économique", *Revue R3i*, www.revue-R3i.net, mars
- Frion Pascal (2008 b), "Les petites entreprises bénéficieraient-elles d'une performance relative face à la sur-information ? Etude de cas de la société Nasca Géosystèmes", *2nd European Competitive Intelligence Symposium*, 2008, Lisbonne, Portugal, session poster.
- Guilhon Alice (2005), "Le processus d'intelligence économique et l'identité de la pme", in Guilhon Alice (coord.), *L'intelligence économique dans la pme : visions éparées, paradoxes et manifestations*, L'harmattan, 2005
- Hassid Laurent, Jacques-Gustave Pascal et Moinet Nicolas (1997), *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Editions Dunod, Paris
- Kahaner Larry (1997), *Competitive Intelligence: how to gather, analyse, and use information to move business to the top*, Touchstone published by Simon & Schuster New York

- Kuhlthau, C. C. (2005). "Towards collaboration between information seeking and information retrieval" *Information Research*, 10(2), paper 225 [Available at <http://InformationR.net/ir/10-2/paper225.html>]
- Kuhlthau, C. C. (2008). "Information Search Process" [Available at <http://www.scils.rutgers.edu/~kuhlthau/>] à la date du 10 11 2008
- Lallich-Boidin Geneviève & Maret Dominique (2005), *Recherche d'information et traitement de la langue : fondements linguistiques et applications*, Presse de l'Esssib, Villeurbanne
- Le Moigne Jean Louis, Bartoli Jacques-André, et al. (1996), *Organisation Intelligente et Système d'Information Stratégique*, Editions Economica, Paris, 284 p.
- Le Moigne Jean-Louis (2006), *La théorie du Système Général, théorie de la modélisation*, Les classiques du réseau intelligence de la complexité, Mxapc.org
- Lesca, H. et Schuler, M. (1998), "Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations", in *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série*
- Lesca Humbert (2003), *Veille stratégique : la méthode L.E.Scanning*, Editions ems, Colombelles
- Lesca Nicolas (2006), Caron-Fasan , *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*, Hermes-Sciences Lavoisier
- Marcon Christian Moinet Nicolas (2006), *L'intelligence économique*, Dunod (les topos)
- Ministère de l'économie des finances et de l'industrie (2000), *Intelligence économique : outils et méthodes développés en pmi*, Minéfi Darpmi
- Morizio Claude (2002), *La recherche d'information*, Adbs, Nathan
- Neugarten Mickael (2008), *Seeing and Noticing*, Scip EuroSummit, October 20th, Rome
- Patton M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd Edition, Sage, London
- Porter Michael (1980), *Competitive Strategy : Technique for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, p 372-382
- Polity, Y. (2000), *L'évolution des paradigmes dans le domaine de la recherche d'information*, Communication au groupe de travail "Théories et Pratiques scientifiques" de la SFSIC, 3 mars.
- Rames V., Browne G.J. (2002), *Improving information requirements determination: a cognitive perspective*", *Information & Management*, 39, p 625-645.
- Rodriguez-Salvador Marisela, Lopez-Martinez Roberto E (2000), "Cognitive structure or research: scientometric mapping in sintered materials", *Research Evaluation*, volume 9, number 3, December, pages 189-200, Beech Tree Publishing, 10 Watford Close, Guilford, Surey GU1 2EP, England
- Salmon R. & Linares Y. de (1999), *Competitive Intelligence: Scanning the Global Environment*, Economica, Salles Maryse, *Strategies des pme et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin*, Economica, 2003
- Tricot, A. (2003). *L'activité de recherche d'information dans les systèmes de documents : apports récents et perspectives*. Actes du 6^e congrès des documentalistes de l'éducation nationale. (pp. 69-74). Paris : Nathan.
- Tricot, A., (2004). *La prise de conscience du besoin d'information : une compétence documentaire fantôme ?*, Docs pour Docs, http://docsdocs.free.fr/article.php3?id_article=70 au 01 012008
- Vidal Pascal (2005), "Les pme face à l'information, attention !" in Guilhon Alice (coord.), *L'intelligence économique dans la pme : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'harmattan, 2004,
- Wei C. P. , Lee Y. H. (2004), "Event detection from online news documents for supporting environmental scanning", *Decision Support Systems*, vol. 36, n°4, p.385-402
- Wilson T.D. (1999), "Models in Information Behaviour Research" *Journal of Documentation*, 55(3) [Available at <http://InformationR.net/tdw/publ/papers/1999jDoc.html>]