

Secrétariat AAAF
 61 Avenue du Château
 78480 Verneuil sur Seine

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Les accès

Par avion
 Aéroport Nice Côte d'Azur
 Tél. : 04 93 21 30 30
 A une demi heure de Menton par autoroute
 Air France : 0820 820 820
 Air Littoral : 0803 834 834
 AOM : 0803 001 234

Taxi à disposition à la sortie de l'aéroport

Comptoirs de location de véhicules :
 ADA : 04 93 21 42 50
 AVIS : 04 93 21 42 80
 BUDGET : 04 93 21 42 51
 EUROPCAR : 04 93 21 42 53

Par train
 Liaisons avec toutes les régions françaises et les grandes villes d'Europe, Gare de Menton centre, place de la gare

Informations voyageurs
 Tél. : 08 36 35 35 35

Lieu

Palais de l'Europe
 8 Avenue Boyer • 06 500 Menton
 Tél. : 04 92 41 76 80
 Fax : 04 92 41 76 58
Secrétariat AAAF
 61 Avenue du Château • 78480 Verneuil sur Seine
 Tél. : 01 39 79 75 15 • Fax : 01 39 79 75 27
 E-mail : veille2002@aaaf.asso.fr
 Web : <http://veille2002.aaaf.asso.fr>



- ### Hôtels
- 1 AMBASSADEURS (des) ****
Phone : 04 93 28 75 75
Fax : 04 93 35 62 32
 - 2 MEDITERRANEE ***
Phone : 04 92 41 81 81
Fax : 04 92 41 81 82
 - 3 GLOBE (Le) **
Phone : 04 92 10 59 70
Fax : 04 92 10 59 71
 - 4 RICHELIEU **
Phone : 04 93 35 74 71
Fax : 04 93 57 69 61
 - 5 EUROP HOTEL ***
Phone : 04 93 35 59 92
Fax : 04 93 28 48 40
 - 6 CLARIDGE'S **
Phone : 04 93 35 72 53
Fax : 04 93 35 42 90
 - 7 CHAMBORD ***
Phone : 04 93 35 94 19
Fax : 04 93 41 30 55


 61 avenue du Château - 78480 Verneuil/Seine
 Tél.: 33 (0)1 39 79 75 15 - Fax : 33 (0)1 39 79 75 27
 E-mail : veille2002@aaaf.asso.fr - web : www.aaaf.asso.fr

Inscription

Les droits d'inscription couvrent :
 le suivi des conférences
 les actes du colloque (CD Rom)
 les cafés et rafraîchissements pendant les pauses
 les déjeuners du 25, 26 et 27 septembre 2002
 le dîner amical du 26 septembre 2002

Tous les participants doivent acquitter les droits d'inscription. L'inscription se fait par l'envoi du bulletin joint, dûment renseigné, accompagné du chèque correspondant ou d'un bon de commande de la société. Le paiement peut se faire également par carte bancaire.

Les droits d'inscription, exonérés de TVA sont fixés comme suit pour les 3 jours du colloque.

Auditeurs/Congressistes	800 €
Conférenciers et Présidents de session	460 €
Membres AAAF	460 €
Universitaires	200 €

Annulation

La substitution reste possible à tout moment. Les annulations ne seront acceptées que par lettre reçue 7 jours avant le colloque. Après cette date, il sera retenu un droit de 400 Euros pour frais d'annulation. Les congressistes qui, sans annulation, n'assistent pas à la manifestation ne peuvent prétendre au remboursement de leurs frais d'inscription et sont redevables du montant total du droit d'inscription.

6^{ÈME} FORUM

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE au cœur de la concurrence

«L'information est le sang de l'entreprise»*, et si l'I.E. en était le cœur ?

(*): devise de Mitsui



Comité de programme

Président

Guillot Bernard - Snecma Moteurs, Président de la Commission Information pour l'Entreprise de l'AAAF

Membres permanents

Artaud Laurence ACFCI	Etienn Jacques Snecma Propulsion Solide	Pain Anne-Léone Snecma Moteurs/ESIEE
Audigier Marc Alstom	Fleury Jean IERSE	Plot Josiane L'Oreal
Binot Christophe TotalFinaElf	Guesnon Brigitte Thales Optronique	Tafani Christian I.D.P.D.
Bousquet Bernard Airbus	Guillaumot Robert Inforama	Valencia Jacques EADS LV
Casterot Bernadette Renault	Joseph Jacques Framatome	Valentin Lillian ESA / ESTEC
Chitrit Alain IHEDN	Mahieu Claude L'Oreal	Veillet Bernard EADS LV
Clerc Philippe ACFCI	Moaty Francis ESIEE/CCIP	
Delemotte Marie-Ange Dassault Aviation	Moury Jean-Paul MBDA	



INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

au cœur de la concurrence

Mercredi 25 septembre

- 08:30 Enregistrement**
- 09:30 Discours de bienvenue**
- Jean-Claude GUIBAL, Député Maire de Menton
- Ouverture du Congrès**
- Michel SCHELLER, Président de l'AAAF
- Introduction**
- Bernard GUILLOT, Président de la Commission Information pour l'Entreprise de l'AAAF
-
- 10:00 Pause café**
- Session n° 1 : Stratégie d'IE : enjeux et pratiques - pouvoir, intelligence et innovation*
Président de session : Jean-François STOLL - Directeur de la DREE au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
- 10:30 Prospective des dispositifs nationaux d'Intelligence Économique**
- Philippe CLERC - ACFCI et Rémy PAUTRAT (sous réserve)
- 11:00 La guerre cognitive : Pour une autre forme de management stratégique**
- Didier LUCAS, Christian HARBULOT - EGE/ESLSCA et Nicolas MOINET - Université de Poitiers
- 11:30 Stratégie et Intelligence Économique : deux concepts en symbiose pour de bonnes décisions**
- Édouard VALENSI - Trans World Search
- 12:00 Garder ou percer le secret : les règles de droits applicables**
- Jean-Louis FREYRIA - Avocat au Barreau de Lille
-
- 12:30 Déjeuner**
- Session n° 2 : Stratégie d'IE : enjeux et pratiques - pouvoir, intelligence et innovation (suite)*
Présidents de session : Jean-Louis FREYRIA - Avocat au Barreau de Lille
 Bradford-Lee SMITH - Senior IP Council Space Division - Alcatel
- 14:00 Expérimentation d'anticipation de crise : cas du développement économique d'une collectivité territoriale**
- Humbert LESCA - ESA/CERAG, Université Grenoble 2 et Jean Maurice BRUNEAU - INT
- 14:30 La capitalisation de la veille brevet chez Framatome ANP**
- Lawrence MERCIER - Framatome
- 15:00 Être créatif et innover au service de la propriété industrielle d'entreprise**
- Rosette BILHE - Snecma Propulsion Solide
- 15:30 Penser la relation entre le pouvoir et l'Intelligence Économique**
- Éric VALIN - Consultant en Intelligence Économique
-
- 16:00 Pause café**
- 16:30 Le transfert technologique**
- Pierre BRISSON - ESA
- 17:00 Nouvelles initiatives dans le droit de la propriété intellectuelle et ses applications aux activités spatiales**
- Bradford-Lee SMITH - Alcatel
- 17:30 Débat : Stratégie d'IE**
- 18:30 Cocktail offert par la mairie de Menton**

Jeudi 26 septembre

- Session n° 3 : Management de l'information : outils et méthodes*
Présidents de session : François GIRARD - Directeur de l'Intelligence Économique - Snecma Moteurs
 Alain CHITRIT - Président AIE - HEDN
- 09:00 L'Intelligence Économique au Crédit Lyonnais au travers d'un outil Intranet**
- Claire BUSSAC et Brigitte LEFEBVRE-HEBERT - Crédit Lyonnais
- 09:30 Approche sur les outils de catégorisation de l'information pour une cellule veille**
- Bénédictine VINCENT - EADS CCR/ESIEE et David ROUSSEL - EADS CCR
- 10:00 La conception des services d'Intelligence Économique : applications aux communautés de l'Entreprise**
- Yannick BIGOT - Ecole Polytechnique, Laure GRASSIN DELYLE - France Telecom/ESIEE et Sylvain ARTILLAN et Holger PUETZ - Cap Gemini Ernst & Young
-
- 10:30 Pause café**

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

au cœur de la concurrence

- 11:00 La base de données Apache**
- Pascale GOURMEL - Framatome
- 11:30 Retour d'expérience du fonctionnement d'un réseau dans un groupe industriel**
- Gilles TOUCHAIS et Marc PASQUET - Snecma Moteurs et Anne-Leone PAIN - Snecma Moteurs/ESIEE
- 12:00 Débat : Management de l'Information**
-
- 12:30 Déjeuner**
- Session n° 4 : Veille : analyse et appropriation*
Présidents de session : Bernadette CASTEROT - Responsable du centre de Veille Technologique - Renault
 Dieter GOLD - Responsable de l'Unité de recherche/support Information et Documentation - Pechiney
- 14:00 Le paradoxe du veilleur - et comment s'en sortir ?**
- Groupe de travail de la Commission Information pour l'Entreprise de l'AAAF, par Dieter GOLD - Pechiney
- 14:30 L'appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique**
- Nathalie BOULANGER et Christian MARTY - STMicroelectronics et Luc QUONIAM - CenDoTec
- 15:00 Analyse des réseaux d'influence : cas des antibiotiques dans l'industrie laitière**
- Christian MARCON - Université de Poitiers et Jean Maurice BRUNEAU - INT
- 15:30 Veille technologique et concurrentielle : le cas de la veille salon**
- Bertrand DE FREMONT - Valeo Thermique Moteur
-
- 16:00 Pause café**
- 16:30 La contribution des experts et des dirigeants au dispositif de veille**
- Christelle TALLEC - Renault et Karine LOYER - Histen Riller
- 17:00 La place du débat dans les activités de veille et d'Intelligence Économique**
- Bernadette CASTEROT - Renault
- 17:30 Débat : Veille, analyse et appropriation**
-
- 19:30 Dîner amical d'échange**

Vendredi 27 septembre

- Session n° 5 : Articulation de l'action politique et de l'économie*
Président de session : IGA Didier LALLEMAND - Haut Fonctionnaire de Défense au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
- 09:30 L'Intelligence Économique au service des entreprises et des territoires - Études de cas**
- Laurence ARTAUD - ACFCI
- 10:00 Rôle de l'état : le cas de l'US advocacy community**
- David GUIRAL - MBDA
-
- 10:30 Pause café**
- 11:00 Protection des systèmes d'information et patrimoine de l'entreprise**
- Jean-François PACAULT - Haut Fonctionnaire de Défense
- 11:30 Débat : Articulation de l'action politique et de l'économie**
-
- 12 :00 Déjeuner**
- Session n° 6 : Management de l'information : outils et méthodes (suite)*
Présidents de session : Robert GUILLAUMOT - Vice président de Coframi et PDG Alogic
 Claude MAHIEU - Responsable Veille Scientifique - L'Oréal
- 13:30 Comment construire un observatoire de la concurrence et des concurrents - Le cas d'EDF se préparant à affronter la concurrence.**
- Gilles FEINGOLD - ALOGIC SA et un représentant EDF
- 14:00 Création d'un Extranet pour mettre en réseau de développeurs institutionnels et des PME autour des projets de développement**
- Laurent HASSID - Intellecto Consultants et Jean-Pierre LARCHER - CTN
- 14:30 Donner accès, analyser et partager l'information stratégique à travers l'analyse sémantique**
- François SAUBESTRE, Pauline BOURVIS - Arisem Group
- 15:00 Quelles compétences mobiliser pour des systèmes d'information pérennes ? Cas des cabinets de conseil**
- Sylvain ARTILLAN et Jérôme CHAUDEURGE - Cap Gemini Ernst & Young et Yannick BIGOT - École Polytechnique
- 15:30 Débat : Management de l'Information**

6^{ÈME} FORUM INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

25, 26 et 27 septembre 2002
Menton - France

BULLETIN D'INSCRIPTION

à envoyer : **AAAF - 61, avenue du Château 78480 VERNEUIL/SEINE - FRANCE**

Web : <http://veille2002.aaaf.asso.fr> - Phone : 33 (0)1 39 79 75 15
 Fax : 33 (0)1 39 79 75 27 - e-mail : veille2002@aaaf.asso.fr

M. M^{me} M^{me}

Nom :

Prénom :

Société :

Adresse :

Code Postal :

Ville :

Pays :

Tél. :

Fax :

E-Mail :

Conférencier/Pdt de Session 460 €

Membre AAAF 460 €

Non Membre 800 €

Universitaire 200 €

PAIEMENT

par chèque Bancaire ou Postal à l'ordre de l'AAAF

par virement Bancaire N° 30003-03300-00037260771-18 Société Générale Agence AG, 43-45 avenue Kléber, 75784 Paris-France

par carte Bancaire :

Visa Card Mastercard

Diners American Express

Expiration date

Carte Bancaire N°

par commande à l'AAAF

N'oubliez pas de mentionner le nom du participant sur le virement BANCAIRE. La substitution reste possible à tout moment. Les annulations ne seront acceptées que par lettre reçue 7 jours avant le colloque. Après cette date, il sera retenu un droit de 400 Euros pour frais d'annulation. Les congressistes qui, sans annulation, n'assistent pas à la manifestation ne peuvent prétendre au remboursement de leurs frais d'inscription et sont redevables du montant total du droit d'inscription.

Date et signature

L'appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique

Nathalie Boulanger (*), Christian Marty (*), Luc Quoniam (**)
nathalie.boulanger@st.com , christian.marty@st.com , quoniam@cendotec.org.br

(*) Market Intelligence, ASD TM & Discretes Division, Discrete & Standard IC's group,
STMicroelectronics, Tours

(**)CenDoTeC, Centro franco-brasileiro de Documentação Técnica e Científica, Av.Paulista, 1842 -
14°andar Cetenco Plaza - Torre Norte 01310-200 São Paulo, SP Brésil

Mots clefs :

veille stratégique, intelligence collective, communication, appropriation, évaluation, information, traitement, cognition

Keywords:

strategic intelligence, collective intelligence, communication, appropriation, evaluation, information, processing, cognition

Abstract

Strategic intelligence's professionals are often confronted with a recurrent problem: the absence of return from their interlocutors on the competitive intelligence messages, which are provided to them. From this report and of our experiment of animation of strategic intelligence, we will evoke in this publication, some assumptions on the reasons of this absence of feedback from the recipients. We will treat in particular phase of appropriation, which is at the interface of the intelligence process and of the processing of these data by the recipients for an action.

Résumé

Si la démarche de veille stratégique est aujourd'hui considérée comme un soutien à la prise de décision, nombre de professionnels de l'intelligence économique avouent leur difficulté à évaluer son impact sur le processus de prise de décision et sur l'organisation en général.

Ils sont souvent confrontés à un problème récurrent : l'absence de retour de la part de leurs interlocuteurs sur les messages de veille qui leur sont fournis.

A partir de ce constat et de notre expérience d'animation de démarche de veille stratégique, nous évoquerons dans cette publication, quelques hypothèses sur les raisons de cette absence de retour de la part des destinataires. Nous traiterons notamment de la phase d'appropriation qui se situe à l'interface du processus de veille (qui vise à la diffusion d'informations à forte valeur ajoutée) et de celui du traitement de ces informations par les destinataires en vue d'une action.

En nous appuyant sur le postulat que la démarche de veille s'inscrit dans un processus de communication, nous posons l'hypothèse que le retour d'informations n'est pas une conséquence naturelle d'un acte de communication entre le veilleur et son destinataire mais qu'il est subordonné aux étapes précédentes et notamment à l'appropriation de l'information par le destinataire.

D'où l'intérêt de considérer certaines de ces étapes, dans l'élaboration d'une approche de la communication entre veilleurs/destinataires.

Nous décrivons ainsi les critères entrant en jeu dans la phase d'appropriation de l'information. La problématique de l'appropriation de l'information, qui fait intervenir la cognition individuelle a été élargie à une intelligence collective car la prise de décision et la résolution de problèmes sont rarement le fait d'un seul individu.

En nous appuyant sur de nombreuses études réalisées sur les processus de traitement de l'information individuels et collectifs, nous explorerons l'influence de différents facteurs sur l'appropriation de l'information:

- le contexte de l'action...
- la spécificité de la tâche demandée (prise de décision, résolution de problème, génération d'idées...),
- les ressources cognitives et de motivations des individus
- la dimension collective du traitement de l'information,

Au-delà de ces considérations théoriques, nous proposerons des pistes de réflexions afin d'améliorer l'appropriation des messages de veille dans les processus de traitement de l'information collective.

Introduction

Dans la pratique de l'intelligence économique en entreprise, force est de constater que rare sont les retours des destinataires sur les produits de veille qui leur ont transmis.

A partir de ce constat et de notre expérience de mise en place d'une cellule de veille, nous évoquerons quelques hypothèses quant aux raisons de cette absence de retour de commentaires.

En nous appuyant sur le postulat que la démarche de veille s'inscrit dans un processus de communication, nous posons l'hypothèse que le retour d'informations n'est pas une conséquence logique d'un acte de communication entre le veilleur et son destinataire mais qu'il est subordonné aux étapes précédentes et notamment à l'appropriation de l'information par le destinataire.

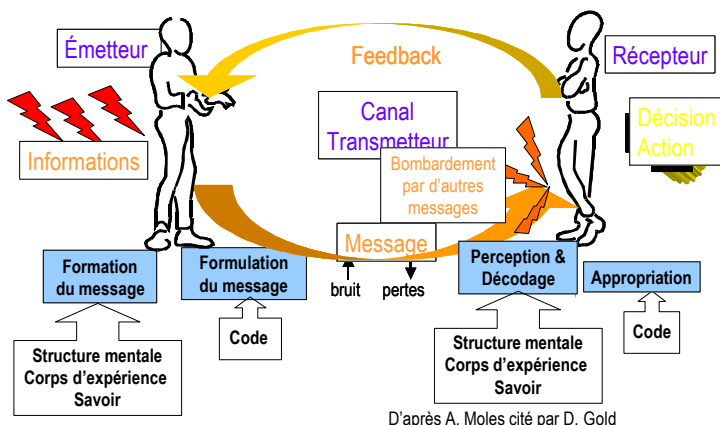
Nous décrivons ensuite le processus d'appropriation du message de veille et les facteurs susceptibles d'influencer cet acte cognitif.

Ensuite, nous proposerons des pistes de réflexion visant à l'amélioration de l'appropriation des messages de veille par leurs destinataires et de favoriser ainsi, un retour.

1 Diffuser un message de veille : un acte de communication

En préalable à notre réflexion, nous avons posé un postulat selon lequel, émettre un message de veille peut être assimilé à un acte de communication.

A partir des travaux de Dieter Gold [1] et du groupe de travail «Présentation de l'information» de la Commission Information pour l'Entreprise», nous souhaitons rappeler comment la transmission d'un message de veille s'apparente à un acte de communication entre le veilleur (l'émetteur) et son client (le récepteur).



D'après A. Moles cité par D. Gold

Le veilleur dans le processus de renseignement, collecte des données, les recoupe, les analyses et les synthétise selon une «structure mentale» qui lui est propre. Ce message est transmis à son destinataire par un canal. Or le bruit, les pertes, voir tout type de perturbations peut affecter ce canal et induire une traduction équivoque entre le message transmis et celui reçu.

En concurrence avec de multiples autres messages qui sont autant de stimuli de l'environnement sur l'individu, notre message initial doit être capté, interprété puis assimilé par le destinataire, pour ce message devienne enfin actionnable. Nous reviendrons plus en détail sur le phénomène d'assimilation de l'information et les facteurs qui l'influencent dans la prochaine partie.

Contrairement à d'autres auteurs qui conçoivent les retours du destinataire comme naturels et le restreignent à un seul moyen de régulation du processus de communication, nous posons l'hypothèse que le retour d'information n'est pas la conséquence logique d'un acte de communication entre le veilleur et son destinataire mais qu'il est subordonné aux actions précédentes, et notamment à l'appropriation de l'information.

Nous avons donc focalisé notre réflexion sur les phases du processus qui concernent plus particulièrement les destinataires des messages de veille. Nous nous sommes intéressés aux destinataires de la veille en temps que groupe plutôt qu'individu, parce que nous considérons que la stratégie ou la résolution de problèmes s'inscrivent dans une dynamique collective.

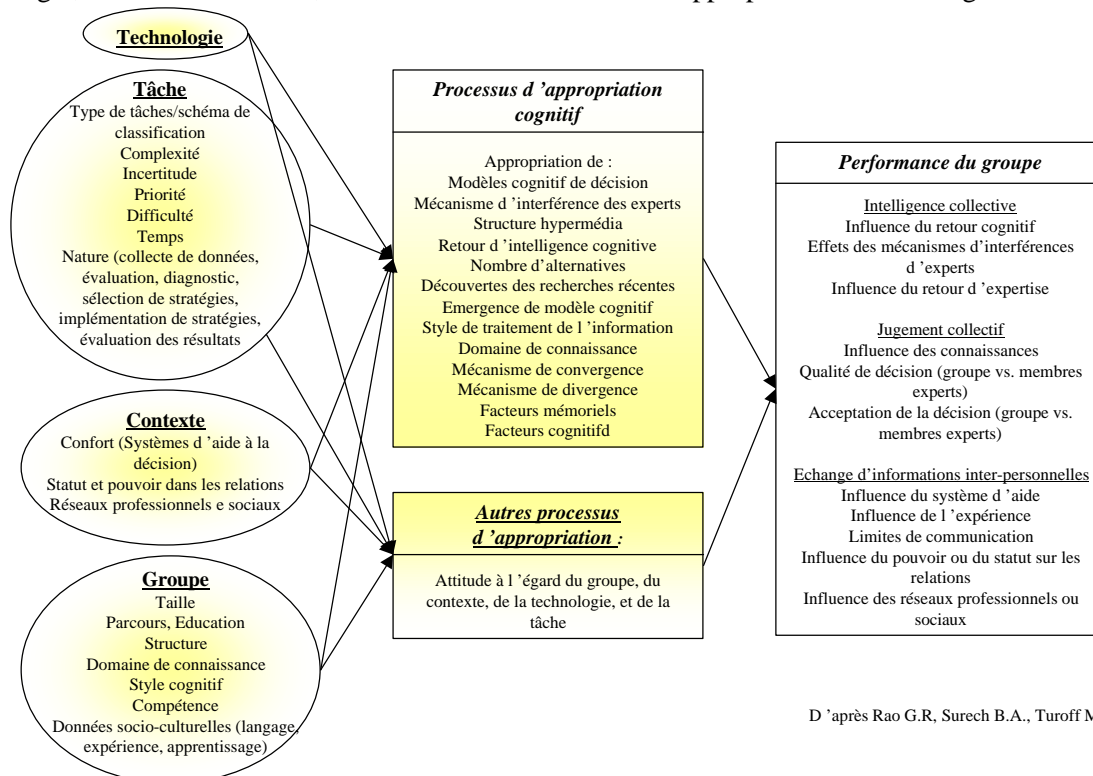
Afin de mieux appréhender la démarche de prise de décision et les interactions qu'elle induit dans un groupe, nous avons basé notre réflexion sur l'étude de modèles issus de la littérature et traitant des processus de travail en groupe.

2 L'information et la dimension collective de la prise de décision, de la génération d'idée et de la résolution de problèmes

Les facteurs d'appropriation de l'information dans les processus de décision, de résolution de problèmes ou de création ont été abordés dans de nombreuses études. Certaines d'entre elles ont été réalisées afin d'évaluer les processus de traitement de l'information au sein de groupes en comparaison de ceux réalisés par des individus [2], [3]. D'autres ont porté sur l'influence de systèmes d'aide au travail en groupe (Group Support Systems), sur le traitement de

l'information ou sur les performances de ces groupes [4], [5], [6], [7], [8].

Les modèles proposés par la littérature [6], [7], définissent les systèmes de prises de décision à partir de facteurs initiaux, à savoir, le groupe, la tâche, la technologie, et dans certains cas, le contexte.



Notre attention s'est portée plus particulièrement sur deux de ces facteurs en : le groupe et le contexte.

2.1 Les facteurs initiaux

2.1.1 La tâche

Il peut exister différentes typologies de mission que l'on confie à un groupe : la génération d'idées ou la résolution de problèmes... mais qui ne représentent qu'une petite facette du quotidien d'un groupe de travail. Les tâches de combinaison, de jugement, d'évaluation de décisions et d'implémentation sont souvent des tâches complémentaires.

Nous nous sommes, dans cette présentation beaucoup focalisé sur la prise de décision, mais cela ne doit pas occulter le large éventail des autres tâches confiées à un groupe et dans lesquelles la démarche de veille intervient également.

2.1.2 La technologie

Dans les réflexions sur le travail collectif, la notion de technologie doit être comprise comme la technologie

utilisée par le système de support de groupe. Il n'est pas question ici du patrimoine technologique des entreprises.

Nous n'avons pas souhaité entrer dans le détail du fonctionnement de tel système, pour étayer notre réflexion sur l'amélioration des conditions d'appropriation des messages de veille.

2.1.3 Le groupe

Jean-Marie Penalva [13], Chercheur au sein de l'unité de recherche sur la Complexité du CEA, propose une définition du groupe: " Le groupe se distingue de l'organisation en ce que tous les membres sont en interaction dans l'action".

Le facteur contextuel groupe inclut ses caractéristiques (la taille, la composition, l'homogénéité, l'historique, le consensus initial et la motivation) et ses variables de fonctionnement (l'anonymat, le degré de structuration, le leadership, le niveau de conflit et le retour d'information).

Contrairement aux représentations les plus courantes d'organisation apprenantes qui considèrent l'équipe comme un nombre homogène de personnes partageant les même intérêts, Hannapi-Egger et Hannapi [14], de l'université de Vienne, considèrent les groupes de travail comme un ensemble hétérogène de décideurs inter-dépendants. En effet, selon eux, du fait de contextes sociaux pluriels, les membres d'un groupe ont des intérêts différents basés sur des priorités diverses d'ordre, de tâche et de temps.

Toutefois, il semblerait que des études empiriques de situations réelles de travail, montrent que les membres d'un groupe partagent une vision quasi-identique de leur groupe. Le plus important semble être le fait que l'expérience et l'apprentissage partagés favorisent le développement d'une vision adéquate de la structure interne du groupe [10].

Pourtant le groupe peut se heurter à des facteurs qui entravent sa performance : effets inhibiteurs, effet de duplication, inertie cognitive, réduction des contributions à cause de la peur d'une évaluation négative, répugnance à la critique de crainte de représailles (pression de conformité), surcharge d'information et problème de coordination [8]. Nous reviendrons plus en détails sur ces effets inhibiteurs en abordant les étapes de prise de décision.

2.1.4 Le contexte

La notion de contexte renvoie au positionnement spatio-temporel mais aussi social des individus au sein des organisations.

Appréhender le facteur initial «contexte», consiste à comprendre comment la gestion de l'information collective répond aux normes culturelles sociales et organisationnelles de l'organisation.

Des facteurs sociaux à l'intérieur de l'organisation, tels la culture ou le pouvoir, peuvent affecter la fourniture et l'utilisation de l'information. Ainsi, l'utilisation de l'information dans les organisations répond aussi à des motivations qui se veulent des symboles de la valeur sociale, des signes personnels ou de compétences. Pour les managers aussi, l'utilisation de l'information est perçue comme un symbole social de l'engagement dans le principe du juste choix. L'information peut également être utilisée comme une ressource politique ou comme un moyen de justifier les décisions prise [11].

Ainsi, le contexte organisationnel crée des préférences et des biais dans l'acquisition individuelle de l'information : en influençant la disponibilité ou la fourniture de l'information, le flux de distribution, le choix du type d'information, le média et les contraintes de temps [16].

Pour illustrer nos propos, prenons par exemple la mise en place d'un mode de management novateur pour gérer un projet d'innovation stratégique pour le site STMicroelectronics de Tours.

Il s'agissait de répondre dans des délais extrêmement courts à des demandes de conception et de fabrication originales nécessitant d'acquérir des savoirs et savoir-faire sur de nouvelles technologies, de nouveaux matériaux, et de nouveaux processus.

Face aux contraintes de temps, mais aussi de nouvelles technologies de production, en même temps que celles inhérentes à la conception de puces, il a fallu organiser un partage des informations et des ressources. De nombreuses réunions ont été organisées pour tenir informé chacun de l'avancée des projets, mais aussi pour coordonner les efforts.

Le mode de management par groupe projet s'est imposé.

Nous avons constaté qu'au fur et à mesure que le travail en équipe s'est développé, que la représentation de chacun des membres envers la mission du groupe a évolué.

En effet, ils se sont progressivement appropriés la nouvelle entité créée. Les relations entre membres ont évoluée d'une approche clients-fournisseurs vers une approche de réseau de collaborateurs, au sein duquel, tous partagent la responsabilité de la réussite du groupe.

Cet exemple illustre combien la modification du contexte de travail d'un groupe peut l'entraîner à revoir ces modes d'organisation et de pensée. Dans notre exemple le mode de management par projet mis en place s'est appuyé en partie sur un fonctionnement en réseaux. Il a entraîné la formation d'un sentiment d'appartenance, et a induit une culture cohésive au sein du groupe de travail.

Ainsi, dans l'action, les individus accordent leurs structures cognitives à leur perception des circonstances de la réalité, afin de prendre des dispositions pertinentes pour obtenir le but visé ou éviter les événements redoutés [9].

2.2 Les processus d'appropriation cognitive de l'information

Après avoir abordé les facteurs initiaux entrant en jeu dans la démarche de prise de décision, nous allons aborder les différents processus d'appropriation de l'information.

Pour prendre une décision collective, les membres d'un groupe agissent de manière simultanée sur trois plans :

- la collecte d'informations (à partir de la mémoire ou de notes),
- l'échange d'information (donner ou recevoir), et
- le traitement de l'information (évaluation des implications cognitives et sociales de l'information et son stockage dans la mémoire) [9].

2.2.1 La collecte d'information

A l'instar de Rao [10], nous considérons que la démarche de collecte de l'information se base sur deux processus cognitifs en interaction: la découverte et la mémoire.

Cette collecte de l'information est affectée par la probabilité : une information partagée par tous, aura plus de chance d'émerger dans la conversation qu'une information détenue par une personne unique.

Pour expliquer cela, Denis., Hilmer , Taylor, et Polito [5] évoquent deux raisons plausibles :

- Durant des discussions orales, les membres doivent constamment être attentifs à ce qui disent les autres membres au risque de manquer leur contribution et donc l'information unique collectée au cours de la discussion sera plus superficiellement traitée qu'elle ne l'aurait été si elle n'avait été connue avant la discussion.

- L'information qui soutient des choix de pré - discussion est plus profondément traitée et intégrée dans le schéma cognitif d'un individu, tandis que l'information défiant la décision initiale est escomptée.

Or, c'est au cours des discussions et débats que se forment les opinions des individus, que s'affirment ou s'infirmement leurs arguments.

2.2.2 L'échange d'information lors de discussions

2.2.2.1 Les effets de la dimension collective

Au cours de discussions des informations sont échangées entre les membres du groupe. Elles impliquent :

- des informations factuelles (les messages de veille, par exemple, mais aussi toutes les études effectuées sur le sujet par un ou plusieurs membres du groupe)
- des opinions véhiculées sur les préférences de chacun.

La dimension collective d'un groupe agit principalement sur ce dernier type de données.

L'inhibition sociale :

Les membres présents peuvent critiquer (ouvertement ou non) celui qui s'exprime. Il aura alors tendance à tenir compte de leur jugement et à rejeter les réponses non consensuelles.

H. Lamm et G. Trommsdorf ont ainsi observé que la quantité d'idées générées est plus faible dans les groupes où tous les membres sont experts. Les membres des groupes experts se sentent plus réticents à exposer leurs idées aux critiques des autres [6]. Nous avons constaté un phénomène similaire dans les groupes d'experts que nous animions. Lors des premières réunions du groupe, les membres étaient réticents à s'exprimer. Les informations échangées étaient essentiellement d'ordre factuel et tiré de l'exposé des messages de veille. Puis au fur et à mesure de l'avancement des travaux, les membres ont exprimé de plus en plus leur analyse et leur interprétation des faits.

G. Mayers et H. Lamm, avancent qu'il peut, en effet, exister une pression au sein d'un groupe de prise de décision, lorsque le consensus est psychologiquement plus confortable que le désaccord. Les sujets désirent être perçus et présentés favorablement, donc l'exposition des positions des autres peut stimuler le sujet à réajuster sa réponse de manière à maintenir une image sociale adéquate (théorie de la valeur) [17].

Le blocage de la production :

Dans les critères d'une discussion "normale ", une seule personne parle à la fois. Cela signifie que la production d'autres idées "ouvertes " est bloquée.

Du point de vue de Lamm et de Trommsdorf [2], le facteur principal de l'infériorité des groupes de travail réside dans la règle implicite qui spécifie qu'un seul individu s'exprime à la fois. En vérité, personne dans le groupe n'a toujours quelque chose à dire sur chaque point abordé, notamment dans les dernières phases, lorsque les réservoirs cognitifs s'épuisent. D'après notre expérience, nous ne pouvons affirmer que tous les membres suivent scrupuleusement la règle à la lettre. Cela occasionne d'ailleurs un phénomène de distraction.

La distraction :

L'interaction d'un individu avec d'autres membres du groupe provoque des stimuli socio-émotionnels, qui ne sont pas directement pertinents pour la tâche et qui distraient leur attention de la tâche. Ces stimuli peuvent être ceux exprimés dans le paragraphe précédent, à savoir la réticence, mais aussi des discussions parallèles. Nous avons par exemple observé, lors de réunions de groupes experts, que les membres échangeaient des données sans rapport avec la tâche du groupe. C'est le cas de plaisanteries (qui assurent tout de même une bonne ambiance de travail), mais aussi de résolutions de problèmes sur d'autres projets.

Denis, Hilmer, Taylor et Polito [5], rappellent la difficulté d'intégrer de nouvelles informations lors de

discussions du fait que les ressources cognitives des individus sont déjà mises à contribution par le travail de groupe.

Or, les informations factuelles, le plus souvent, celles qui s'apparentent le plus aux messages de la veille, nécessitent l'allocation de plus de ressources cognitives que les informations sur les préférences des autres.

C'est la raison pour laquelle, nous préconisons de diffuser les messages de veille à un groupe de travail, antérieurement à la réunion durant laquelle ces informations seront débattues.

Si tous les membres en ont pris connaissance avant la réunion, nous estimons qu'ils pourront consacrer plus d'attention à l'analyse de ces données. En effet, si les individus font intervenir leur mémoire dans la collecte de données plutôt que la lecture de notes, c'est qu'ils se sont déjà appropriés, les messages de veille. Idéalement, nous pourrions imaginer qu'ils enrichiront, lors des discussions, les informations déjà stockées.

Or nous avons observé, lors des réunions de groupe d'experts que tous les membres ne prenaient pas systématiquement connaissance des synthèses de la cellule de veille rédigées à cet effet, mais préféraient attendre la présentation *de visu*.

Nous posons deux hypothèses à ce phénomène :

- la préférence de certains membres de s'informer grâce à une présentation orale plutôt que par écrit,
- la considération qu'il est inutile d'acquérir par avance des données qui seront systématiquement délivrées par la suite, et gagner ainsi du temps.

Cette observation nous amène attirer l'attention du veilleur, dans l'animation de réunions de travail, sur la nécessité de coordonner les différentes étapes des processus d'appropriation de l'information, la collecte, l'échange et le traitement de l'information, afin d'éviter la surinformation.

Afin de vérifier que l'ensemble des messages de veilles diffusés lors de la réunion ont bien été entendus, nous préconisons de récapituler les principales informations et points de vue échangés, à la fin de chaque sujet de réflexion.

2.2.3 Le traitement de l'information.

2.2.3.1 L'impact des ressources cognitives des individus

Lamm et Trommsdorf [2] ont mis en évidence les ressources cognitives nécessaires à production d'idées.

Ces ressources nous semblent pouvoir être généralisées à tout type de résolution de problèmes ou de prise de décision.

- **Energie cognitive** : C'est la capacité à émettre des idées nouvelles. Cette ressource est particulièrement importante pour soutenir le processus de génération d'idées dans le temps, notamment lorsqu'il s'agit de produire le plus d'idées possibles

- **Flexibilité cognitive** : C'est la capacité à émettre des idées originales. Pour produire des idées qui se veulent originales, il s'agit de puiser dans des aires de la mémoire où les informations stockées ont peu d'interconnexions avec les stimuli de la tâche demandée.

- **Familiarité avec les réalités sous-jacentes à la tâche** : Ce type de ressources se réfère à la présence dans la mémoire du sujet d'informations sur la réalité de la tâche qu'il aurait stockée comme le résultat d'expériences passées.

- **Détachement temporaire vis à vis des contraintes inhérentes à la tâche** : Cette ressource se réfère à la notion de créativité. Cela peut s'avérer être utile pour éviter de rejeter les idées qui semblent être de moins bonne qualité.

2.2.3.2 L'impact des limites cognitives des individus

Dans la veille, support à la prise de décisions, l'analyse des données stratégiques disponibles entraîne nécessairement des risques d'interprétation.

Iwochewitsch [19] indique les principaux biais cognitifs de l'analyste :

- La perception initiale est facilement formée mais difficilement modifiable par la suite.

- L'être humain rencontre des difficultés à détecter les éléments absents lorsqu'il juge une situation.

- L'impression qui découle d'un élément erroné est persistante même si l'élément lui-même a été rejeté.

- Si des éléments ne rentrent pas dans un schéma mental, ils sont rejetés.

- L'estimation de probabilités est influencée par la capacité de remémoration de l'événement initial. Même si de nouveaux éléments sont apportés, les estimations établies lors de la première étude restent vivaces.

Les individus se comportent avec une rationalité limitée quand ils prennent des décisions : ils construisent un modèle simplifié de la réalité complexe du monde basé sur des informations partiales. Ils satisfont ce modèle en cherchant un traitement suffisamment bon [11].

Jean-Marie Bonthous [15] explique que nous ne sommes pas limités par les frontières du système mais par nos propres limites cognitives. Parmi ces limites cognitives nous nous sommes particulièrement intéressés aux représentations.

2.2.3.3 L'impact des représentations

Elles agissent tels de filtres cognitifs, déformant la réalité pour que celle-ci puisse s'inscrire dans les schémas mentaux des individus. Parmi elles, les représentations sociales semblent être celles qui ont un impact le plus notable sur un groupe de décision. :

A travers quelques exemples (concernant notamment la mondialisation), Chanteau [12] montre qu'il existe un décalage entre la réalité observée et la représentation qu'en partagent les acteurs. Selon lui, la force d'une représentation sociale serait telle que celui qui l'intériorise profondément croit alors réellement qu'il n'a pas d'alternative, ni en action, ni même en pensée. Cela met en évidence le poids des représentations sociales dans les prises de décision.

Par exemple, il a été montré dans des études empiriques que les décideurs abordent le problème de l'identification des concurrents selon des modèles mentaux simplifiés. Ils définissent leurs organisations rivales à partir d'une taxonomie cognitive de leurs concurrents en se focalisant sur ce en quoi elles sont similaires en objectifs et ressources [16].

De même, grâce à l'animation de groupe d'experts, nous avons observé qu'alors que la tâche de créativité dévolue au groupe avait été élaborée en fonction des applications électroniques visées, les membres du groupe ont commencé à élaborer leur réflexion à partir des produits en cours de fabrication sur le site. Nous supputons qu'ils ont préféré travailler à partir de points de repères parfaitement connus plutôt que de bâtir leur réflexion sur des variables moins maîtrisables car inconnues.

Comme dans l'échange d'informations, la notion d'interaction entre membre du groupe intervient dans le processus de traitement de l'information par les individus.

2.2.3.4 L'impact de la dimension collective.

La polarisation du groupe

Denis, Hilmer, Taylor et Polito ont étudié la notion de polarisation de groupe. Selon eux, le traitement de l'information est affecté par la présence d'une opinion majoritaire au sein du groupe. Quand face à une majorité qui a une opinion différente des leurs, les membres supposent qu'elle est correcte. Ils se focalisent sur la comparaison de leurs préférences avec celles de la majorité. Un processus de pensées convergentes se met en place [5].

A l'inverse face à une minorité, les membres d'un groupe supposent que l'opinion minoritaire est incorrecte et la dévalorise au début. Mais, si cette minorité se montre convaincante dans sa présentation des arguments et résiste aux pressions de la majorité, alors l'information émanant de la minorité sera traitée plus en profondeur que l'information émanant de la majorité. En effet, les membres de la minorité seront perçus comme plus indépendants que ceux de la majorité [5].

Cette théorie considère que les membres sont poussés à se conformer à l'opinion des autres pour préserver une bonne image de soi. Plus la préférence est rendue publique, et propagée, plus il devient difficile de changer de préférence sans perdre la face.

Dans une situation de minorité/majorité, l'influence normative est très importante. Les membres ne peuvent plus changer de préférences mais arrivent à un consensus avec la majorité sur des préférences plus acceptables socialement que les leurs véritables. Ce consensus avec la majorité leur permet d'éviter un stress plus tard en examinant les autres informations [5].

2.3 L'évaluation de l'information reçue par le destinataire et leur retour

Demander un retour à des destinataires, qu'ils soient décideurs ou opérationnels, sur les produits de veille qui leur sont transmis engage ses derniers à valider le traitement qu'ils ont effectué sur l'information, et, *in fine* à justifier leur choix.

Cette demande de retour peut être perçue comme non appropriée par les membres d'un groupe de décideurs ou d'experts. L'impression de devoir rendre des comptes peut largement entraver une démarche de retour de commentaires. En effet, cette démarche peut être assimilée à une remise en cause de leur statut (de décideur notamment). Des exemples d'animation de groupes d'experts (cités par B. De Frémont chez Valéo [18] et B. Casterot chez Renault [13]) montrent que des experts participent plus volontiers à des

groupes de travail et s'expriment sur les messages de veille du fait qu'ils associent leur participation à un groupe d'experts à une reconnaissance de leur statut.

De plus, la cellule de veille est souvent perçue (c'est d'ailleurs sa fonction première) comme pourvoyeuse d'informations pour éclairer une prise de décision, et non comme acteur de cette prise de décision.

Le groupe de travail « Mise en valeur de la veille concurrentielle » de la Commission Information pour l'entreprise de l'AAAF aborde d'ailleurs ce paradoxe du veilleur : sa mission est de transmettre l'information critique à l'entreprise, mais on ne juge pas forcément nécessaire de l'informer sur les éléments à approfondir ou ne plus surveiller [19]. Il y a parfois une divergence entre les investigations effectuées par le veilleur et les domaines qu'ils devraient effectivement surveiller s'il connaissait la véritable stratégie des décideurs.

Ces constatations illustrent combien la manière dont la démarche de veille stratégique est perçue dans l'entreprise, peut affecter le retour de commentaires.

Il est à noter que l'orientation de la démarche, qu'elle soit stratégique (adressée aux décideurs et dont les produits de veille sont majoritairement utilisés pour éclairer ou justifier une décision), ou opérationnelle (adressée aux opérationnels, chercheur, concepteurs, chargés de production) aura une influence sur la manière dont la veille sera perçue par l'un ou l'autre de groupes de destinataires.

Enfin la crédibilité du service de veille, peut influencer grandement la manière dont les décideurs et les experts traiteront les messages de veille.

Par exemple au sein du site de Tours, la cellule de veille a assis sa crédibilité sur deux facteurs : la composition de son équipe et la démonstration patiente de l'intérêt de la veille.

D'une part, grâce aux compétences complémentaires de ces membres, cette équipe bénéficie à la fois une expérience solide dans le domaine des semi-conducteurs, dans la gestion de projet, mais aussi possède un savoir-faire en gestion de l'information technique, et une expertise de gestion de l'information et des pratiques de veille. La complémentarité de ces compétences lui permis d'aborder une grande diversité d'interlocuteurs et de mener des investigations complexes.

D'autre part, le pilotage de la veille s'est, dès sa création, appuyé sur des projets de percée, qui lui ont fourni une « vitrine » au sein de l'entreprise, et lui ont ainsi assuré un rayonnement croissant.

Nous avons abordé les facteurs susceptibles d'entraver l'appropriation des messages de veilles au sein de groupes de travail et ceux qui tiennent de la démarche de veille elle-même (sa mission, son positionnement dans la prise de décision et la façon dont elle est perçue dans la l'organisation). Nous souhaitons

maintenant vous présenter, suite à nos réflexions, les leviers dont nous espérons qu'ils pourront favoriser la communication entre le veilleur et les destinataires de ces produits.

2.4 Quelques pistes de réflexion....

A partir de l'hypothèse que la mauvaise appropriation de l'information est le premier écueil qui entrave un libre échange entre la cellule de veille et ses destinataires, nous avons exploré les facteurs majeurs entrant en jeu dans l'élaboration d'une action ou d'une réflexion cognitive.

Voici quelques pistes de réflexion visant à limiter les effets inhibiteurs de ces facteurs sur la communication entre le veilleur et ses destinataires.

Le sujet :

Nous suggérons de mieux prendre en compte les remarques faites sur la composition d'un groupe de travail (composition, taille, ...) afin d'assurer une ambiance propice aux démarches collectives. Cette piste de réflexion s'avère aisée lors de la création de groupe de travail dans le processus de veille. Toutefois, lorsque les groupes de travail sont déjà formalisés au sein de l'organisation (équipes de direction, membres d'un même service), notre suggestion devient caduque. A l'équipe de veille de s'adapter à ses interlocuteurs. C'est d'ailleurs dans la diversité de ses interlocuteurs, que la démarche de veille puise sa force.

Le contexte ou le projet:

De nombreuses entreprises, revoient leur mode de management pour rendre leur organisation plus autonome, réactive, adaptable. Nous avons illustré l'approche du site de Tours en la matière. Le mode de management par projet ou en réseaux, semble engendrer un contexte favorable au partage et à la culture de l'information, en général.

Nous proposons également de bien identifier les représentations et de les prendre en compte dans la démarche de veille: soit en partant de ces représentations pour les faire évoluer, soit en s'y référant si l'information nouvelle est compatible avec la représentation identifiée. La sensibilisation et la formation nous semblent être les moyens les plus indiqués pour agir sur les représentations. Les débats au sein de réunion de travail [13] font eux aussi évoluer les représentations des individus au sein d'un groupe.

L'objet ou la tâche :

Définir correctement l'objet final de l'action au niveau de la démarche de veille (prise de décision, génération d'idée ou résolution de problèmes), permet de cadrer

les messages de veille dans une démarche de communication propre à chacune des finalités envisagées

Elle se rapporte à la première étape du cycle du renseignement : la définition précise des besoins en information. Premier acte de communication entre la cellule de veille et ses destinataires, elle a une influence prépondérante sur la réussite ultérieure de la démarche de veille.

Ainsi, notre expérience nous a montré que lorsque la cellule de veille apporte une réponse personnalisée (profil d'interrogation des bases de données, synthèse sur demande), à la demande d'un ou plusieurs individus, ces derniers expriment un retour rapide et l'informe quelquefois de l'impact de l'information transmise. Ils se sentent "concernés" par l'information. En revanche, nous avons observé que pour des informations transmises régulièrement, mais non demandées explicitement par les destinataires (surveillance systématique de l'environnement de l'entreprise), les destinataires ne fournissent pas de retours à la cellule de veille. Nous proposons deux hypothèses :

Tout d'abord, il est possible que les destinataires estiment que la fourniture d'informations périodiques sur les centres d'intérêt du site est naturellement dévolue au service de veille, et que leur participation n'est pas utile.

En second lieu, du fait que les destinataires ne sont pas engagés formellement sur une demande, ils peuvent considérer qu'il n'a pas d'approbation à fournir à la cellule de veille.

Nous suggérons donc, que la cellule de veille fournisse lorsque cela est possible une information personnalisée. A cette fin, nous avons mis en place un abonnement par profil sur l'ensemble des veilles métier de type surveillance (clients, concurrents, technologies de fabrication, programmes de recherches....) Les destinataires reçoivent alors un message électronique d'alerte pour les informer qu'une synthèse est déposée sur le site intranet de la cellule.

Enfin, c'est au moment de la demande d'information des destinataires auprès du veilleur, que ce dernier peut obtenir plus de données sur le contexte de cette demande. Il pourra par extrapolation, supposer de l'impact de la démarche de veille par rapport au besoin exprimé.

Ainsi, définir correctement les besoins en information de destinataires, les replacer dans leur contexte, et y répondre de manière ciblée semblent être les conditions fondamentales de réussite d'une démarche de veille. Quoique évidentes, elles s'appuient avant

tout sur une confiance partagée entre la cellule de veille et ses destinataires.

3 Conclusion

Nombreux sont les facteurs qui influencent l'appropriation de l'information au niveau d'un groupe. Interviennent des facteurs propres aux individus (ressources cognitives, représentation), mais aussi ceux liés à l'interaction des membres d'un groupe entre eux et ceux issus du contexte dans lequel ils évoluent.

De plus, la démarche de veille est soumise à des conditions de fonctionnement qui agissent également sur l'impact de ses messages: son positionnement, la manière dont elle est perçue au sein de l'organisation, et celle dont elle personnalise ses messages de veille ...

Dans le souci de mieux prendre en compte ces divers facteurs, nous avons, sur le site STMicroelectronics de Tours, focalisé nos axes de progrès sur l'amont de la démarche de veille: la définition des besoins en informations des destinataires. En nous informant sur le contexte de la demande, nous essayons de déterminer l'impact de l'information que nous fournissons à nos destinataires.

Toutefois, parce ce qu'une partie des messages de veilles fournis par notre cellule n'émanent pas d'une demande précise mais relève de la surveillance systématique de l'environnement, nous avons créé un système d'abonnement par centre d'intérêt. De plus, nous allons inclure dans les messages diffusés sur notre intranet, la possibilité de retour automatique, par informatique, afin de recevoir automatiquement une appréciation de l'information diffusée.

Enfin, pour accompagner de manière plus ciblée les démarches de prise de décision, de résolution de problèmes ou de créativité, nous animons désormais des groupes d'experts. Plus proches de nos destinataires, nous pouvons évaluer *in situ*, comment les messages que nous délivrons sont perçus et traités. Cette démarche nous a permis d'élaborer de nouvelles stratégies de communication.

Il n'existe pas de recette miracle qui permettent au veilleur de connaître le devenir de l'information qu'il diffuse au sein de l'information. Il lui est également difficile d'agir sur les phénomènes d'appropriation de l'information qui entre en jeu lorsqu'il diffuse des messages de veille.

Collaborer avec ses destinataires, communiquer, les impliquer un maximum dans la démarche de veille, notamment au moment de l'expression de leur besoin en information, tels sont à notre sens, les clés nécessaires aux veilleurs pour mieux comprendre les problématiques, de l'organisation, y répondre, et évaluer l'impact de la démarche de veille sur l'organisation.

Bibliographie

- [1] GOLD D., CASTEROT B., DURAND C., GUILLOT B., PLOT J., RIEDEL A., Groupe de travail « Présentation de l'information de la Commission Information pour L'Entreprise de l'association AAAF, *Comment faire percevoir et assimiler les messages de veille*, Intelligence Economique, de la veille à l'influence en entreprise, I.E. 2000, CICA, Sophia Antipolis, 27, 28 et 29 septembre 2000
- [2] H. LAMM, G. TROMMSDORF, *Group versus individual performance on task requiring ideational proficiency (brainstorming): a review*, European journal of social psychology, 1973, vol. 3, n°4, p.361-388
- [3] CIRINCIONE P.R., Combining group facilitation, decision modeling, and information technology to improve the accuracy of group judgment, Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on System Sciences, 1992, vol. 4, p. 232 - 243
- [4] FJERMESTAD J, HILTZ S. R., *An analysis of the effect mode of communication on groupe decision making*, Proceeding of the forty first Hawaiï International Conference on System Science 1998, vol. 1., p. 17-26
- [5] DENIS A. R., HILMER K. M., TAYLOR N. J., POLITO A., *Information Exchange and use in GSS and verbal group decision making: effect of minority influence*, Proceeding of the thirth Hawaii International Conference on System Sciences, 1997, vol. 2, p. 84 -93
- [6] RAO G. R., SURESH B. A., TUROFF M., *A group decision system framework for medical decision making incorporating cognitive-aid structures and cognitive appropriation*, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences, 1997, p. 136-145
- [7] PINSONNEAULT A., HEPPEL N., *Anonymity in group support systems research: new conceptualization and measure*, Conference on System Sciences, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International, 1997, vol. 2, p. 134 - 145
- [8] BENBUNAN-FICH R., *An interaction meta-model for groupware theory and research*, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences, 1997, vol. 2, p. 76-83
- [9] PENALVA J.-M. ;, *Connaissances actionnables et intelligence collective*, IDT2001, Palais des Congrès, Paris, 5,6,7 et 8 mars 2001
- [10] HANAPPI-EGER E.; HANAPPI H., *"Learning by trying": simulating strategic behavior in group decision making*, Conference on System Sciences, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International, 1997, vol. 2, p. 240 - 248
- [11] CHOO C. W., *Towards an information model of organizations*, The Canadian Journal of Information Sciences, 1991, vol. 16, n°3, p. 32-62
- [12] CHANTEAU J. P., *L'importance des représentations sociales dans la conduite des acteurs économiques*, Revue d'Intelligence Economique, avril 2000 n°6, octobre 2000 n°7, p.161-172
- [13] CASTEROT Bernadette, *La place du débat dans les activités de veille et d'Intelligence Economique*, I.E. 2002, Intelligence économique au cœur de la concurrence, Menton, 25, 26 27 Septembre 2002
- [14] IWOCHEWITSCH M., *Le processus d'analyse en Intelligence Economique et Stratégique*, Technologies Internationales, n°75, juin 2001, p. 38-44
- [15] BONTHOUS J. M., *Intelligence as learning*, Competitive Intelligence Review, 1995, vol. 6, n°1, p. 4-15
- [16] PIRTTILA A., *Organizing competitive intelligence activities in a corporate organization*, FID Bulletin, 1997, vol. 47, issue 5, p. 135-142
- [17] MAYERS D. G., LAMM H., *Group Polarization Phenomenon*, Psychological Bulletin, 1976, vol 83, n°4, p. 602-627
- [18] DE FREMONT B., *Veille technologique et concurrentielle : le cas de la veille salon*, I.E. 2002, Intelligence économique au cœur de la concurrence, Menton, 25, 26 27 Septembre 2002
- [19] N. BOULANGER, B. CASTEROT, B. de FREMONT, D. GOLD, J. PLOT, A. RIDEL, E. SCLARSIC, Groupe de travail de la Commission Information pour Entreprise de l'AAAF, par Dieter Gold, *Le paradoxe du veilleur- et comment s'en sortir*, I.E. 2002, Intelligence économique au cœur de la concurrence, Menton, 25, 26 27 Septembre 2002