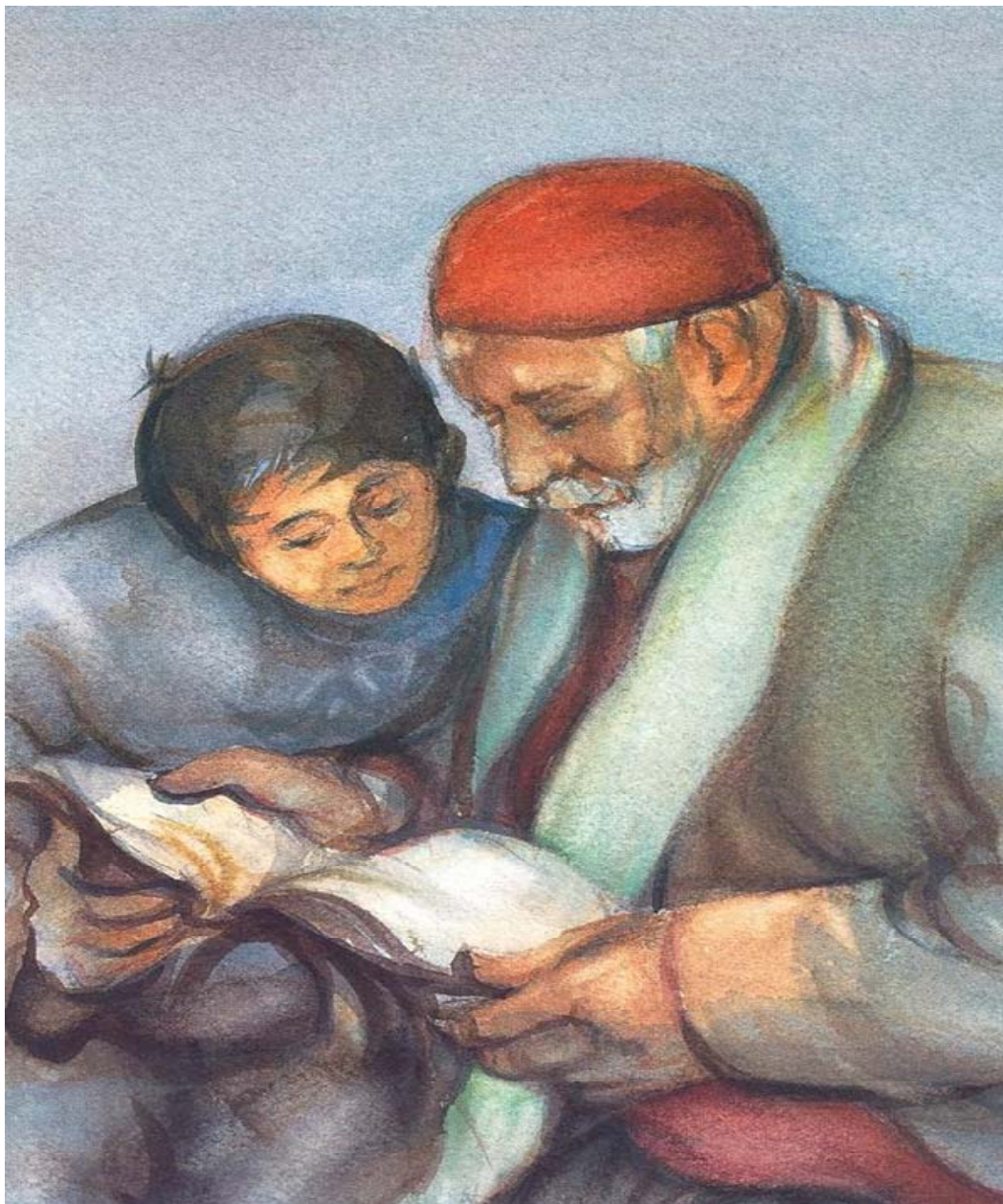


LESCA



Lesca, H., Kriaa, S. (2006) - *E-Monitoring*<sup>®</sup> pour l'accompagnement à distance des chefs de projet de Veille novices en la matière. [ICC'2006](#) (*Innovation, Compétitivité, Connaissance /Anticiper, Décider et Innover dans l'économie de la connaissance*), Paris 19-20 octobre.

Titre: ***E-Monitoring***<sup>®</sup> pour  
**l'accompagnement à distance  
des chefs  
de projet de Veille  
novices en la matière**

**LESCA Humbert, KRIAA Salima 60923**

## Accroche **NOVICES => Exemples de demandes**

**adressées à nous** ©LESCA

- 1 – « Monsieur, Je suis dans un groupe industriel implanté au **BRESIL** Ma mission est de faire de la veille stratégique concurrentielle en consolidant ce qui existe déjà. **Je n'ai jamais conduit de projet de Veille.** J'aimerais avoir plus de détails sur l'aide et les services que vous pourriez m'apporter pour m'aider à mettre en place cette Veille... » Sara 50525
- 2 – « Ce travail **me fait peur** vue la complexité de ma mission, j'ai peur que le manque d'expérience pratique me conduise **vers une impasse.** C'est pour cela Monsieur Lesca que je vous ai contacté. J'ai **peur aussi de ne pas savoir rassurer le dirigeant** au sujet de ma capacité à conduire le projet de Veille qui m'a été confié. **J'ai besoin de soutien,** j'ai besoin d'idées pour mettre en place cette Veille dans une entreprise où **l'information n'est pas formalisée,** pas structurée ». 50608/S

**Qui sommes-nous ?**

**Equipe LESCA**

**Veille Anticipative**

**Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS UPMF**

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

**©LESCA**

Que faisons-nous ?

**Objectif : Production de Méthodes (*connaissances actionnables*) pour aider les entreprises à construire une Veille Anticipative.**

**Moyens : Recherche Action/Intervention**

**Méthode L.E.SCA<sup>®</sup>**

**(Plus de 20 thèses soutenues à ce jour)**

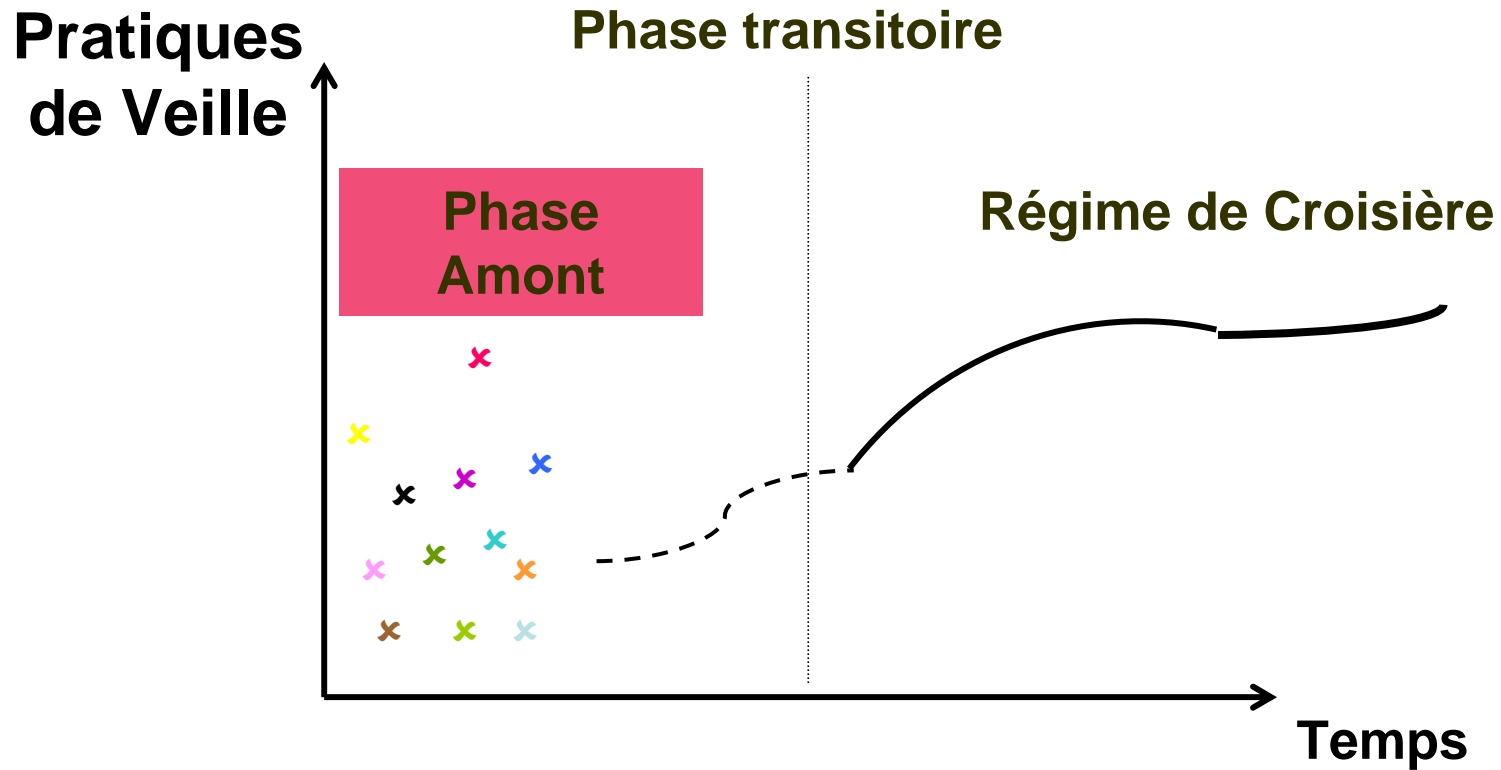
**pour répondre à des « demandes de terrain »**

©LESCA

- ©LESCA

**Que signifie  
« Chef de projet de Veille ...  
... novice en la matière » ?** ©LESCA

- ©LESCA



**Co-construire (faire émerger) un cheminement possible.**

Démarche Maieutique

## NOVICES =>

3 - « Je suis désignée par ma hiérarchie pour concevoir et mettre en œuvre une Veille concurrentielle (chef de projet). **Je ne sais pas exactement de quoi il s'agit** et je ne sais **pas par où commencer**. Je crois qu'il **n'existe rien chez nous** dans ce domaine . Une volonté existe de la part de la hiérarchie. Ils m'ont demandé combien cela va coûter. Je n'en ai pas la moindre idée. » Christine

4 - « Lorsque l'on m'a désignée pour m'occuper du projet Veille Stratégique, **ça m'a fait peur...** Je voyais cela comme une pieuvre... Je ne voyais **pas par quel bout l'attraper** et quoi faire ». Marion

5 - Par moment **j'ai un peu peur de me perdre** et d'aller trop vite, car je ressens de plus en plus de pressions venant de la direction. Gui-615

**Etc.** ©LESCA

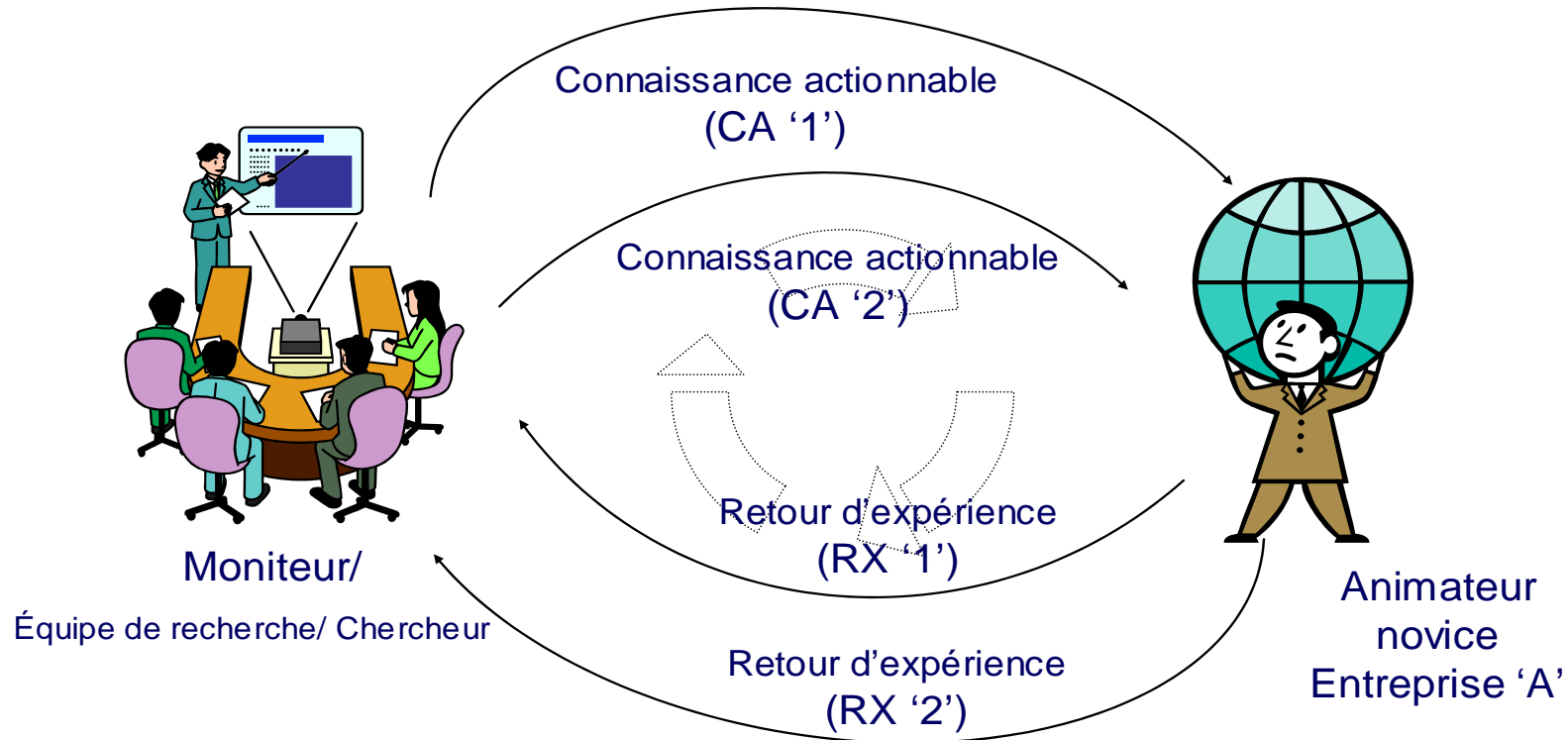


# Que signifie « à distance » ?

Figure - Accompagnement et formation de l'Animateur novice

CH6

© Kriaa/Lesca 60418



Une interaction '1' = Connaissance actionnable (CA '1') + Retour d'expérience (RX '1')

Bonjour Caroline ... (KENYA) ©LESCA,

Au plus près de votre demande nous faisons ce qui suit :

**e-Monitoring**, c'est-à-dire que nous aidons des personnes, **nommées « chef de projet Veille Stratégique » par leur hiérarchie**, mais qui sont novices en la matière, c'est-à-dire qu'elles n'ont **jamais effectué cette tâche** (même si, parfois elles peuvent avoir un diplôme de 3e cycle en IE).

**Nous travaillons en constantes interactions pour donner :**

- les indications afin de bien fixer le **contour de leur mission** (s'agit-il de Veille Stratégique ou bien, plus extensivement de IE ? Dans ce dernier cas, que veut dire la hiérarchie par IE ? Notre spécialité est plutôt la Veille Anticipative Stratégique)

- se mettre d'accord sur le **but à atteindre et le délai à respecter**, ainsi que les autres **contraintes** éventuelles.

- les **étapes à parcourir** pour réaliser le projet de Veille.

Ensuite, **pas à pas et étape par étape** :

- nous leur proposons **les tâches à effectuer dans les jours qui suivent (pour cette étape)**, nous leur indiquons les **résultats à obtenir** à l'issue de ces tâches (dans leur cas spécifique), nous leur demandons de **nous faire part des résultats** effectivement atteints et **des difficultés** qu'elles ont **rencontrées dans cette étape** du projet nous leur donnons les indications utiles.

**Puis nous passons à l'étape suivante**, etc.

Toutes ces **interactions** se font **par messagerie** avec une petite conférence téléphonique de temps à autre, (occasionnellement avec Webcam, mais ce n'est pas indispensable).

Afin de dialoguer au moyen d'un **langage commun** nous leur demandons de se procurer (sur Amazon par exemple) notre livre/support :

Lesca, H (2003) – Veille Stratégique, la méthode L.E.Scanning®, éditions ems.

**Objectif : déclencher l'acceptation de son  
« patron ».**

**NOTRE CHOIX : le point d'entrée est l'information  
elle-même : « trouver **dès que possible** quelques  
exemples d'information » susceptibles  
**d'intéresser/intriguer son patron.****

**=> Donc pas de projet de dépenses, d'achats,  
d'abonnements, etc. ©LESCA**

# Étapes principales (adaptées sur mesure) ©LESCA

- 1 – Cibler les thèmes et acteurs pouvant intéresser le « patron »
- 2 – **Nous** proposons 3 ou 4 informations pertinentes anticipatives, que nous « décortiquons » et **nous lui donnons** « nos » explications
- 3 – Il doit, **à son tour**, rechercher 3 ou 4 informations pertinentes et présenter son interprétation.
- 4 – **Nous** l'aidons à « corriger » et il doit **présenter le résultat à son patron...** pour voir si... (ajustement mutuel)
- 5 – Il doit établir la liste des sources qu'il envisage d'exploiter (notamment sources « terrain ») :
- 6 - **Nous interagissons ...**
- 6 – Il doit collecter 6 à 10 informations (notamment informelles)
- 7 – **Nous l'aidons** à construire le Puzzle® correspondant *Veille Magazine 78:32*
- 8 – Il doit présenter les **conclusions à son patron.**
- 9 - **Nous** ...

... Il doit choisir les traqueurs de terrain. **Nous interagissons** [Lesca, H. \(2005\) – Faites de la Veille et de l'IE avec plaisir en vous épanouissant. Veille Magazine mars, p.30-31.](#)

... **Nous** le conseillons pour gérer la **connaissance tacite**, etc.

## Retour d'expérience RX Sara-50621

<p style="text-align: center;"><b>Consigne n° X du Moniteur CNA 423 et CNA425</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Retour d'expérience par Animateur novice</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Capitalisation par le Moniteur</b></p>
<p>Une démarche que nous avons souvent utilisée pour construire le tableau « Qui connaît Quoi/Qui », en disposant d'un délai court et en étant tenu de fournir des résultats probants, pas forcément complets mais rapides a été la suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - préparer le tableau "Qui connaît Quoi" (vide) p89, que je vous ai déjà envoyé.</li> <li>2 - Remplir le tableau au fur et à mesure des entretiens. Porter les noms des personnes dans une marge.</li> </ol> <p>NB. Ne pas chercher à mettre tous les noms des personnes interviewées : seulement les plus motivées et/ou celles qui semblent savoir beaucoup de choses sur certains concurrents.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3 - Dans l'autre marge écrire les noms des concurrents (par exemple) : ne pas chercher à être exhaustif : commencer par les concurrents les plus problématiques.</li> <li>4 - Mettre la (ou les) croix dans la case intersectionnelle correspondante. En fait, pour chaque personne listée (Qui connaît Quoi) il faut aussi noter le N° téléphone et l'adresse messagerie de la personne( p90). Car ensuite le tableau devra permettre de contacter le "QUI" correspondant à un "QUOI" sur lequel on</li> </ol>	<p>Bonjour Professeur et Salima,</p> <p>a - En effet votre tableau "Qui a des connaissances sur quoi/qui?" est nécessaire pour organiser l'accès aux informations <u>informelles</u> de Veille. Savoir <u>qui détient l'information</u>, savoir où sont les sources internes qui, après, permettront d'obtenir de manière efficace et dynamique de l'information stratégique. Cet outil permettra à l'entreprise de répondre à ses propres besoins en information <u>en perdant bien moins de temps</u> (gain de temps).</p> <p>Enfin, après plus d'une heure d'explication, le Directeur m'a <u>offert son soutien</u> pour la suite du projet. Il voit bien que le groupe a besoin de cette organisation pour <u>optimiser</u> ce genre d'information.</p> <p>b - Je vais <u>commencer avec un petit groupe</u> de trois personnes très motivées, prêtes à collaborer pour ce projet. Je vous enverrai par la suite un exemple de schéma, vous me donnerez votre avis.</p> <p>Encore merci pour votre aide, le fait de m'entourer d'une personne "spécialiste" comme vous, me donne beaucoup plus de confiance et de motivation pour mener à bien ce projet.</p> <p>Cordialement, Sara.</p>	

**Durée** « type » de l'Accompagnement : 3 mois  
(soit 12 semaines ou 60 jours ouvrables)

**Nombre d'échanges** de messages dans les deux sens :  
30 (soit 30 consignes émises par le Moniteur, et 30 retours  
d'expérience de l'Animateur novice/apprenant), donc  
environ 1 tous les deux jours.

**Supports utilisés** : messagerie et téléphone (une à deux  
rencontres en face à face sont souhaitables)

**Coût** : entre 1500 et 3000 euros (sur mesure) ©LESCA

- ©LESCA

# Conclusion

**Praticiens : déjà une vingtaine d'entreprises  
Aidées pour démarrer leur veille Anticipative**

**Académiques : découvrir des axes de  
recherche nouveaux et ancrés sur la réalité ;  
cumul des retours d'expérience dans une base  
de connaissance (connaissances actionnables).**

Collecte de données considérable et totalement originales et recensement des  
difficultés constatées => trouver des solutions ©LESCA

- ©LESCA

**Constat : l'incroyance diversité des situations dans lesquelles se trouvent les animateurs « novices »**

**Donc la très grande diversité des « points d'entrée » pour amorcer le projet de Veille (**impératif du sur mesure**).**

**Ce qui explique probablement la très grande difficulté du métier de consultant « Aide à la mise en place d'un dispositif de Veille ».** ©LESCA

- ©LESCA