

Titre : **Veille Anticipative Stratégique : vers une gestion de la connaissance tacite dans les PME-PMI.**

LESCA Humbert

Professeur émérite

Université Pierre Mendès France (UPMF) – Grenoble –France

Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS

Humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

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

KRIAA Salima

Université Pierre Mendès France (UPMF) – Grenoble –France

Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS

Objectif : Le but de la recherche présentée ci-après est de proposer un modèle original visant à aider les PME-PMI à développer leur Veille Stratégique. En d'autres termes, la recherche vise à produire des « connaissances actionnables » (au sens de C. Argyris 1995 et 1996), en l'occurrence un modèle et la méthode de sa mise en œuvre (*workframe*) au sein de PME-PMI.

Plan.

Première partie : présentation des concepts et de la méthodologie de la recherche.

Deuxième partie : présentation des résultats de l'étude empirique des pratiques existantes.

Troisième partie : proposition d'une méthode découlant des hypothèses induites de l'étude des pratiques existantes, et présentation d'une expérimentation de la méthode proposée, à titre d'illustration.

1 - concepts et de la méthodologie de la recherche

11 - Définitions

Figure modèle référentiel

Le coeur du modèle est la Création Collective de Sens [figure2](#)

12 - Délimitation. De façon à ce que notre étude puisse prendre appui sur des éléments concrets, nous avons choisi de restreindre, comme suit, notre domaine de recherche.

- nous parlons non pas des organisations en général, mais des entreprises.
- nous parlons non pas des entreprises en général, mais des **PME-PMI**.

Justification de ce choix. Sous des apparences de généralité/généralisation, le discours dominant sur le *Knowledge Management* (KM) ne concerne potentiellement qu'une petite partie des 4000 grandes entreprises en France. Alors que la France compte environ 2.400.000 entreprises PME-PMI (selon l'INSEE en 2004).

Très grandes entreprises ←-----I-----I-----I----- **X** --→ PME-PMI

Cas présentés comme étant le cas général
mais très peu nombreux en réalité
(moins de 4000)

Majorité écrasante
d'entreprises (2,4 millions)
(et d'emplois)

Or les PME-PMI sont les pourvoyeuses du **plus grand nombre d'emplois**, lesquels emplois disparaissent avec elles.

Comment essayer de les aider à progresser en matière de **Veille Anticipative Stratégique** (et de gestion de la connaissance tout en restant **au plus près de leurs pratiques et de leur culture** afin de faciliter l'acceptation des changements à réaliser ?

13 - Méthodologies de la recherche

Deux méthodologies de recherche sont utilisées successivement :

- collecte de « données » au moyen d'entretiens réalisés en PME-PMI (présentée dans la deuxième partie) ;
- recherche intervention pour réaliser des expérimentations de la connaissance actionnable produite et destinées aux PME-PMI (une première expérimentation est présentée dans la troisième partie).

La collecte de données est exploratoire et vise à répondre à la **question** :

« Quelles sont les pratiques Veille existantes (s'il en existe) dans les PME-PMI visitées ? ».

Notre objectif est de découvrir les éventuelles pratiques de Veille, telles qu'elles existent effectivement dans l'entreprise visitée, même si ces pratiques doivent s'avérer très rudimentaires et si le mot « veille » n'est pas utilisé dans l'entreprise visitée : nous nous intéressons aux pratiques spontanées). C'est pourquoi nous posons **le moins possible de questions au cours de l'entretien** et nous n'utilisons pas nos concepts « académiques » en parlant à nos interlocuteurs. Compte tenu du fait que les PME-PMI visitées ne sont pas censées avoir une expérience développée en matière de Veille, ni avoir les mêmes éventuelles pratiques fragmentaires, nous avons préféré ne pas administrer un questionnaire « standard uniforme » car ce n'était pas notre but que de comparer les PME-PMI entre elles.

Au cours de l'entretien nous n'avons utilisé aucun vocabulaire sophistiqué, nous n'avons pas même utilisé les mots « Veille » ou « KM ». Nous avons simplement demandé s'il était important, pour cette entreprise, de « voir venir les choses à l'avance, dans son environnement » et s'il était important pour elle de « se tenir activement à l'écoute » des indices de possibles changement. Pour chaque réponse, nous avons demandé un exemple vécu, de façon à nous assurer que nous nous comprenions bien.

Exemples :

- Pouvez-vous donner un exemple de décision stratégique, dans votre domaine d'activité ?
- Faites-vous une différence entre les expressions « changement » et « rupture » ?

Les entretiens ont été effectués auprès du dirigeant de la PME-PMI, ou son adjoint direct. Ils ont été enregistrés par écrit et aussi sur magnétophone. Ensuite ils ont été transcrits par écrit sous forme de monographies, à raison d'une par entretien. Puis les entretiens ont été exploités conformément aux règles de l'art (*Huberman ...*) (*Myers et Avison 2002*) : découpage en « verbatim », codage de façon à pouvoir situer anonymement chaque verbatim (qui l'a exprimé, dans quelle entreprise).

2 – RESULTATS : CONSTATATIONS DE TERRAIN

Nous avons regroupés les verbatim en utilisant le modèle VASIC comme « grille de lecture a posteriori » (figure 1). Nous présentons d'abord les résultats concernant l'éventuelle existence d'un dispositif formalisé de Veille et de KM (relation avec la figure 1 globalement), puis les résultats concernant les phases du processus de Veille (phases détaillées que l'on retrouve sur la [figure1](#) ainsi que sur la [figure2](#))

21 Existe-t-il un dispositif global et formalisé de Veille ?

AMR63 – « ... tout ce qui concerne l'écoute de l'environnement, ce n'est pas formalisé, ce n'est pas structuré. ... on fait cela d'une manière intuitive, spontanément ! »

KAL18 – « Non, non ! Nous n'avons pas une personne qui est désignée pour faire ces tâches de surveillance de l'environnement et une tâche pareille, on ne peut pas l'affecter à n'importe qui ! Et puisque c'est lui qui est censé être informé le premier, donc logiquement quand on a besoin d'une information, on va aller le voir. Et puis, on ne perd pas du temps pour trouver les informations dont on a besoin ! »

HAM - « Je préfère que chacun fasse sa propre veille selon ses connaissances ».

BEJ - « Notre veille n'est pas structurée : une veille structurée nécessite des gens qui s'en occupent, ce qui n'est pas notre cas. Chacun s'occupe de sa propre veille. Et puis il n'y a pas que la recherche d'informations : il y a l'exploitation derrière. L'exploitation des informations demande beaucoup de temps et de méthode aussi, et cela coûte cher. Nous n'avons pas les moyens ! »

HAM - « Non, notre veille n'est pas structurée, cette structuration serait perçue comme une charge, un surcoût. Pour le moment la veille est vécue surtout comme un état d'esprit qu'il faut avoir, comme une gymnastique de recherche d'informations ».

(CDX28) «La survie de mon service est liée à la Veille car il faut que je sois au courant et conscient de ce qui va se passer demain. Si je ne le suis pas, à court terme ou à moyen terme on aura de grosses difficultés ... ; nous faisons de la veille sur de nouveaux produits 'exotiques' principalement dans les salons, les magazines, les ouies dire, internet, il y a beaucoup de choses mais il faut vraiment faire le tri pour ça il faut un peu de bagages techniques et de recul ; la veille existe plus ou moins de façon latente ; chacun fait de la veille mais sans s'en rendre compte, chacun fait de la veille car il en a besoin, il n'y a pas de synergie particulière ; je suis bien informé parce que j'ai des oreilles, c'est ça aussi la veille ; j'accumule les informations sur mes concurrents pour me permettre le jour venu d'être meilleur qu'eux ».

La réponse est NON.

| | | | | |
|---|--------------------------|----------|--------|---------------------------------------|
| Existence de Dispositif de Veille et de KM global formalisés, structurés et globaux | ←-----I-----I-----I----- | X | -----→ | PME-PMI Aucun dispositif formalisé |
|---|--------------------------|----------|--------|---------------------------------------|

Nous en inférons l'**hypothèse** suivante :

H12 : Le modèle de dispositif d'intelligence de l'environnement proposé aux PME-PMI doit reposer sur une formalisation la plus simple et légère possible, pour être susceptible d'être accepté par le dirigeant.

Entrons maintenant plus dans le détail. Pour cela nous ventilons et regroupons les verbatim en nous fondant le modèle ([figure1](#)) de référence de notre laboratoire (Lesca, 2003, p28).

22 Les signes et informations éventuellement collectés sont-ils stockés ?

SLA21 – « Pour retrouver les informations : Bon, ce n'est pas formalisé, on n'a pas quelque chose de formel. Il faut aller voir telle personne pour trouver chez lui l'information. Les gens qui sont en contact avec

l'environnement externe, chacun a ses sources d'informations. Généralement si au cours d'une réunion, on a besoin d'une information, chacun va essayer de chercher de son côté ».

LES86/120. « *Des informations sur l'environnement, nous en aurions plutôt trop que pas assez chez nous. Le drame est que ces informations sont inutilisables parce qu'elles sont indisponibles. On ne sait même pas où elles sont exactement... Chacun d'entre nous, chacun des responsables d'un certain niveau hiérarchique voyage beaucoup, voit beaucoup de monde, écoute beaucoup, visite des expositions, participe à des colloques, lit beaucoup, etc., et emmagasine beaucoup d'informations précieuses. Mais nous sommes toujours bousculés, pris par le temps et nous ne mettons pas par écrit nos observations et nos remarques. Mais de toute façon nous avons une culture de l'oral, pas une culture de l'écrit !*».

GUI613 - « *Chez nous chaque personne détient une partie de l'information, mais le manque d'organisation rend ces informations rapidement obsolètes »*

GUI617 - « *Le Directeur commercial devait faire, pour le vice président, une étude concurrentielle. Il a eu beaucoup de mal pour trouver de l'information sur les concurrents. Il a finalement trouvé le plus d'informations en passant de personne à personne au sein de la division. ».*

AMR66 - « *Les informations de veille ne sont pas stockées. Si elles sont jugées utiles elles sont utilisées immédiatement mais il n'y a pas de stockage. »*

MAR31 - « *Est ce qu'il stocke les informations sur les concurrents Ca m'étonnerait ! Mais peut être à chaque fois qu'on a besoin d'information, il peut l'avoir que ce soit à travers Internet, que ce soit à travers les correspondants, les foires ...».*

HAF17 - « *C'est nous mêmes qui allons chercher l'information à l'extérieur, et ça dépend des besoins. Généralement quand j'ai besoin d'une information je la cherche moi-même mais il n'y a pas une cellule comme tu l'as dit qui centralise les informations, voilà ! »*

La réponse est « NON ».

| | | |
|---|--|--|
| Informations stockées,centralisées, d'accès facile | ←-----I-----I-----I----- X -----→ | informations disséminées d'accès difficile |
|---|--|--|

Les informations de ce fait, difficilement accessibles si une personne se trouve dans la nécessité de les mobiliser rapidement pour prendre une décision ou pour recouper avec d'autres informations. Ainsi la **réactivité est compromise**.

Nous en inférons l'**hypothèse** suivante (à valider ultérieurement) :

H22 : Le modèle de dispositif de d'écoute de l'environnement proposé aux PME-PMI doit éviter le stockage des informations, pour pouvoir être accepté par le dirigeant.

23 Les sources d'information utilisées sont-elles essentiellement les bases de données, l'Internet... c'est-à-dire des sources formalisées /documentaires ? ([figure2](#))

MEL - « Nos principales sources d'informations sont les contacts : contacts de nos commerciaux qui se déplacent partout dans le monde ; contacts avec les représentants qui viennent nous voir ; contacts avec des correspondants... »

AFF14 – « Les commerciaux captent des informations à l'occasion de leurs contacts professionnels et relations personnelles, de leurs visites des foires, etc. »

MEL - « Nos principales sources d'informations sont les contacts : contacts de nos commerciaux qui se déplacent partout dans le monde ; contacts avec les représentants qui viennent nous voir ; contacts avec des correspondants... »

JER8 – « Nos sources d'informations ? Surtout : les clients, fournisseurs, distributeurs, partenaires (prescripteurs). Les foires, forums et salons professionnels, nos relations professionnelles personnelles ».

(CDX31) « Pour être efficace, ce travail suppose cependant de ne pas se borner à échanger pompeusement des cartes de visite, mais représente une occasion de « tirer les vers du nez » des fournisseurs, se renseigner sur leur capacité réelle de fabrication, vérifier le réalisme de leurs offres, négocier des conditions de livraison et de paiement. Dans cette perspective, le contact humain et linguistique demeure une ressource essentielle. »

La réponse est NON.

**Informations
documentaires,
formalisées.**

←-----I-----I-----I----- **X** -----→

**Informations
d'origine terrain**

Nous en inférons l'**hypothèse** suivante (à valider ultérieurement):

H32 : Le modèle de dispositif de Veille proposé aux PME-PMI doit reposer essentiellement sur l'utilisation des sources informelles relationnelles, pour pouvoir être accepté par le dirigeant.

24 – Les informations captées sur l'environnement sont-elles formalisées à l'issue du recueil?

AFF14 – « Les commerciaux captent des informations à l'occasion de leurs contacts professionnels et relations personnelles, de leurs visites des foires, etc. Mais ils ne remplissent pas de fiches écrites. Ils les expriment oralement seulement si des questions leur sont posées ».

GUI615- « Au Brésil, les personnes parlent énormément, mais écrivent très peu. Il serait très difficile de demander aux personnes de formaliser ces informations (de Veille)».

HAF26 – « Non, il n'y a pas de support écrit pour les informations (sur l'environnement). Il peut arriver que des informations soient ainsi perdues ou laissées dans l'oubli ».

SEL8 – « Si un commercial recueille une telle information, on discute. Il y a peut être une opportunité dans cela, il peut entendre cela, il peut le sentir sur le marché, il peut le sentir à l'extérieur, il peut voir des développements, ...je ne sais pas ! » .

La réponse est NON.

| | | |
|--|---------------------------------------|--|
| Informations de Veille demeurées formalisées | ←-----I-----I-----I----- X --→ | informations informelles/sensorielles (orales, visuelles, tactiles, olfactives) |
|--|---------------------------------------|--|

Nous en inférons l'**hypothèse** suivante (à valider ultérieurement):

H42 : Le modèle de dispositif de Veille proposé aux PME-PMI doit reposer essentiellement sur l'exploitation des informations informelles, pour pouvoir être accepté par le dirigeant.

25 – La circulation et la diffusion des informations de Veille sont-elles systématiquement organisées ?

CDX33 « La prégnance d'une culture individualiste défavorise la diffusion des informations. Il n'y a pas de diffusion faute de besoin clairement exprimé. Le manque de curiosité des collègues est renforcé par l'acquisition d'habitudes de travail : avec le temps, il est possible de se contenter de son expérience technique et commerciale. En cas de besoin, consulter en urgence le technicien ou le service achats évite un travail de fond ».

CDX27 « La quête d'information est donc essentielle à la fiabilité des engagements pris par les commerciaux. ... Face à ce manque de concertation et de transparence, les acheteurs tendent à se protéger systématiquement en ajoutant un délai de prudence pour conserver une marge de manœuvre. Faute de transparence, ce cercle vicieux tend à exagérer les délais et conduit à rater des ventes face à l'impatience du client roi, mais aux exigences irréalistes ! ».

La réponse est NON.

| | | |
|--|---------------------------------------|--|
| Circulation et diffusion (des informations) organisées | ←-----I-----I-----I----- X --→ | Pas d'organisation de la circulation et de la diffusion des informations |
|--|---------------------------------------|--|

NB. L'isolement des individus, au sein d'une PME-PMI est un constat **contre-intuitif**. En effet, il est d'usage de dire que dans une petite entreprise tout le monde se connaît. Mais ceci ne signifie nullement que l'information circule facilement. Il est fréquent que bon nombre de collaborateurs soient constamment en déplacement pour leur travail et qu'ils ne se rencontrent que rarement : organiser une séance de travail collectif au sein d'une PME-PMI est une véritable gageure.

Nous en inférons l'**hypothèse** suivante (à valider ultérieurement):

H52 : Le modèle de dispositif de Veille Anticipative Stratégique proposé aux PME-PMI doit être organisé de façon à faire gagner du temps et à réduire la déperdition d'information.

26 – Existe-t-il des bases de connaissance ? Ou bien, à défaut, des connaissances formalisées ? Ou bien à défaut, des connaissances explicitées occasionnellement ?

HAM - « Nous, pour le moment, nous essayons de canaliser, à travers des réunions, les informations que nous recueillons. Et c'est tout. ».

HAF23 - « ... et le staff en parle dans le cadre du comité de direction. En fait le comité de direction se réunit 3 fois par mois et celui qui pense avoir une information qui peut intéresser l'équipe de direction il la propose au moment du comité de direction.... »

KAL4 – « On fait des réunions, où il y aura les premiers concernés. Par exemple, moi je reçois une information : Spigy (concurrent) a renvoyé un commercial, j'envoie au concerné par messagerie. Ça c'est une information ! »

KAL39 - « ... on va se réunir avec la présence du commercial qui a collecté l'information, c'est déjà très important car on a pris en considération son information, mais on va chercher une solution pour résoudre ou contourner le problème décelé ! »

KAL3 – « Y a des informations provenant des commerciaux, des patrons, des banquiers, etc. Généralement, elles se complètent. Mais nous faisons des recoupements car on ne peut pas avoir une information figée et complète et qu'on la prenne à la lettre : il faut faire des recoupements. Car des informations pareilles, c'est très lourd et très important, il faudrait savoir les gérer, les utiliser ».

LUM - « Toutes les entreprises recueillent des informations mais elles ne savent pas les utiliser. »

MAR57 - « Mais parfois, on se trouve face à des décisions qui ont été prises alors que on ne sait même pas à travers quelle information qui a été collectée. Sincèrement, je ne suis pas au courant de toutes les informations qui ont été obtenues par nos commerciaux ou le service Marketing, que cette information a été obtenue d'un client ou je ne sais d'où. Mais sur cette base, il y a des décisions qui ont eu lieu, au niveau des commerciaux, au niveau de la direction commerciale export... ».

KAL46 – « ...c'est une chose très, très, très importante, à condition qu'on sache l'exploiter. Il faut s'assurer de l'exactitude des informations et puis il est très, très, très dur de réagir suite à une information. Il faut qu'elle soit juste, exacte. Et en plus le facteur temps est très important, »

SEL8 – « Si un commercial recueille une telle information, on discute. Il y a peut être une opportunité dans cela, il peut entendre cela, il peut le sentir sur le marché, il peut le sentir à l'extérieur, il peut voir des développements, je ne sais pas ! »

CDX11 - « En effet, certaines personnes sans formation spécifique à la base sont dans l'entreprise depuis sa création. Elles ont acquis des notions techniques et connaissent les produits à force de les avoir vu sur le terrain, mais elles ne sont pas véritablement des techniciens. Elles ne sont pas elles-mêmes en mesure d'expliquer et de transmettre leurs connaissances ».

CDX15 - « Ces pratiques contribuent à légitimer le pouvoir et accroître l'autonomie de commerciaux indépendants. Ces collègues créent un réseau de contacts clients fournisseurs difficilement contrôlable. Cette connaissance individuelle n'est pas accessible aux membres de l'entreprise et ne peut pas être capitalisée car il s'agit d'une mémoire et d'une expérience personnelle ».

CDX21 - « Il y a encore tout un apprentissage à faire pour sensibiliser et encourager les personnes à échanger, mettre en commun, partager les informations et les connaissances. Ce manque d'échange réside aussi dans le fait que les personnes ne savent pas travailler ensemble. Elles fonctionnent sur un mode de performance individuelle sans culture d'équipe. »

La réponse est NON aux trois questions :

- point de base de connaissance pour traiter les signes et informations de Veille ;
- point de connaissance formalisée ;
- point de connaissance explicitée, fût-ce occasionnellement.

La connaissance mise en œuvre est totalement tacite.

Connaissance formalisée KM éventuel ←-----I-----I-----I----- **XX** → Connaissance totalement tacite

Nous en inférons l'hypothèse suivante (à valider ultérieurement):

H62 : Le modèle de dispositif de Veille proposé aux PME-PMI doit éviter la formalisation de la connaissance mise en œuvre pour interpréter les informations, pour pouvoir être accepté par le dirigeant.

27 – Le comportement du dirigeant de la PME-PMI joue-t-il un rôle spécifique en matière de Veille ?

CDX37 « Or, le développement d'un dispositif destiné à valoriser les informations collectives peut être difficile dans une PME. A travers la figure du patron, la PME est souvent caractérisée par une confusion des rôles entre entrepreneur, manager et éclairer. Stratégie d'investissement, position sociale et tactique entrepreneuriales relèvent alors d'une seule personne, souvent détentrices d'informations confidentielles, de connaissances tacites, de savoir-faire implicite, de carnet d'adresse personnel, de mémoire de l'entreprise et maître des symboles de la culture d'entreprise sans avoir à les expliciter, voire même sans avoir à rendre des compte à des actionnaires ».

CDX43 « Il est souhaitable que la Direction insuffle l'idée de partage d'informations comme une priorité. Motiver chacun suppose une révision des conditions d'attribution des gratifications. Les primes devraient donc aussi tenir compte des réussites collectives, en particulier grâce aux échanges interservices ».

La réponse est OUI.

Poids très faible du comportement du dirigeant ←-----I-----I-----I----- **XX** --→ Poids très fort du comportement du dirigeant

Nous en inférons l'hypothèse suivante (à valider ultérieurement):

H72 : Le modèle de dispositif de Veille proposé aux PME-PMI doit être immédiatement 'séduisant' pour le dirigeant de la PME-PMI. Il doit fournir des résultats probants très rapidement.

Conclusion2 / Récapitulation **HYPOTHESES** concernant l'acceptation d'un dispositif de Veille par le dirigeant de la PME-PMI.

Pour avoir des chances d'être accepté par le dirigeant le dispositif de Veille devrait satisfaire les hypothèses suivantes :

H12 : reposer sur une formalisation la plus simple et légère possible ;

H22 : éviter le stockage des informations ;

H32 : reposer essentiellement sur l'utilisation des sources informelles relationnelles ou des sources sensibles ;

H42 : reposer essentiellement sur l'exploitation des informations informelles ;

H52 : être organisé de façon à faire gagner du temps et à réduire la déperdition d'information ;

H62 : éviter la formalisation de la connaissance mise en œuvre pour interpréter les informations ;

H72 : fournir des résultats probants très rapidement.

Une piste de progrès semble donc résider dans la proposition d'un type de **dispositif original** reposant sur la **gestion des connaissances tacites** et l'utilisation des **informations informelles**. Cette piste semble d'autant plus intéressante que la plupart des dirigeants de PME-PMI rencontrés expriment **leur désir d'optimiser les pratiques** existantes notamment dans le but de gagner du temps et de l'efficacité.

CDX42 « Il faudrait éviter les procédures pesantes au profit d'une routine positive d'échanges entre membres de l'équipe. Les difficultés observées chez nous tiennent avant tout aux modes de coordination en équipe ».

CDX44 « Dans une PME en croissance, les difficultés de coordination sont naturelles. Il s'agit de parvenir à établir des procédures faciles, pas pesantes, qui respectent les intérêts communs et deviennent des routines positives de circulation d'information ».

Cette piste a été notre point de départ pour proposer un nouveau modèle d'organisation de Veille que nous présentons maintenant (VASIC2), suivi d'un exemple d'expérimentation.

3 MODELE PROPOSE pour une Veille fondée sur l'informel et sur le tacite et EXEMPLE D'EXPERIMENTATION.

figure 3 illustre le modèle adapté VASIC2 reposant sur les hypothèses C22.

Figure 4

La taille de ce tableau est petite. En effet, dans une PME-PMI d'une centaine de personnes, le nombre des noms à inscrire dans la **marge horizontale du haut** ne dépasse guère la vingtaine.

IC : « *En fait il faut toujours revenir à la réalité de l'entreprise : nous sommes une petite entreprise, dont l'équipe commerciale n'est pas nombreuse : on a un directeur commercial, un responsable recouvrement, du contact client. et un responsable de l'administration des ventes, bien sûr un magasinier produits finis.. L'équipe commerciale se limite en fait à ces personnes là ».*

IC : « *Même chose pour les personnes de l'approvisionnement, ils ne sont pas très nombreux ; nous avons un chef de service approvisionnement, il a des collaborateurs et des magasiniers ces derniers ne sortent pas beaucoup donc c'est lui et son collaborateurs qui sont en contact avec ce qui se passent dans l'environnement externe. Donc déjà de par le nombre de personnes c'est normal vu la taille de l'entreprise.... »*

En revanche, le **nombre de lignes** (où sont inscrits des noms de thème ou d'acteur extérieurs à l'entreprise) peut atteindre plusieurs dizaines.

Expérimentation Retour d'expérience : [figure 5](#)

La construction et le maintien à jour de cet outil de gestion, des informations informelles et de la connaissance tacite, devraient demander guère plus d'une demi journée de travail par semaine à la personne chargée de ce travail.

Des propositions pour **optimiser** les pratiques existantes dans les PME-PMI. L'idée directrice peut être exprimée ainsi :

- « On n'a aucune envie de formaliser les informations de d'intelligence de l'environnement, mais on peut se passer de formalisation ».
- « On ne sait pas quelles sont les informations qui existent dans l'entreprise, mais on sait qui est susceptible de les détenir »
- « On ne sait pas où sont ces informations, mais on sait accéder à qui est susceptible de les détenir ».
- « On ne sait pas interpréter, tout seul, une information susceptible d'avoir un caractère anticipatif, mais on connaît celui ou ceux qui pourraient nous aider »
- « .On ne peut pas se réunir fréquemment dans une salle pour travailler tous ensemble, mais on connaît le(s) moyen(s) de travailler collectivement ensemble (conférence téléphonique ou autre) ».

FIN