

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

## **E-MONITORING® POUR L'ACCOMPAGNEMENT A DISTANCE DE CHEFS DE PROJET DE VEILLE NOVICES EN LA MATIERE**

**LESCA Humbert, KRIAA Salima**  
**Laboratoire CERAG umr 5820 CNRS**

### **RESUME**

La présente communication est focalisée sur la fonction d'animation de la Veille Stratégique. Elle vise à répondre à des demandes provenant des entreprises, demandes telles que : Comment l'Animateur d'un projet de Veille peut-il réussir sa mission lorsqu'il est novice en la matière ? Comment peut-il apprendre tout en réalisant la mission assignée par sa hiérarchie ? Peut-il être accompagné, dans sa mission, par un Moniteur extérieur et acquérir auprès de celui-ci des connaissances actionnables utiles pour réaliser sa mission ? Ce transfert de connaissance actionnable est-il réalisable lorsque l'Animateur et le Moniteur sont situés à grande distance l'un de l'autre ? Nous présentons trois expérimentations dans notre communication.

## INTRODUCTION

### *1.1 En guise d'accroche*

Voici quelques exemples de demandes adressées à notre équipe via notre site Web <http://www.veille-strategique.org>.

Exemple 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

Exemple 2 : « *On m'a désignée comme responsable du projet Veille. 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 et Marion

### *1.2 Qui sommes-nous et pourquoi recevons-nous de telles demandes ?*

Les travaux de recherche et d'expérimentation en entreprise, de notre équipe, sont focalisés sur les méthodes pour construire des dispositifs de Veille Anticipative au sein des entreprises et organisations finalisées. Notre objectif est de produire des **connaissances actionnables utiles** pour l'action concrète. Nos publications sont diffusées notamment sur le site Web de notre équipe (<http://www.veille-strategique.org>) et dans des colloques spécialisés tels les colloques **AAAF**. Notre équipe est située au sein du laboratoire CERAG umr 5820 CNRS

UPMF. Les entreprises au sein desquelles ont été faites nos Recherches Action/Intervention et expérimentations sont au nombre de plus d'une centaine, situées tant en France qu'à l'étranger. Au point de vue académique, plus d'une vingtaine de thèses de doctorat en Sciences de Gestion ont été rédigées et soutenues sous la direction du professeur H. Lesca, au sein de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Toutes ont visé à **répondre à des « demandes de terrain »**. Nos expérimentations/interventions sont l'occasion de recueillir d'innombrables **retours d'expérience** que nous capitalisons dans une **base de connaissance** depuis de nombreuses années.

### *1.3 Que signifie « Chef de projet de Veille ... novice en la matière » ?*

Nous désignons ainsi une personne, désignée par sa hiérarchie (parfois autoritairement), pour prendre en charge et conduire le projet de mise en place d'un dispositif de Veille, alors que cette personne n'a aucune expérience en la matière et, le plus souvent, même aucune formation académique à ce sujet. Ce cas est beaucoup plus fréquent que l'on ne saurait l'imaginer *a priori*.

La figure n°1 permet de visualiser dans quelle phase du cycle de vie d'un dispositif de Veille se situe notre intervention : elle est tout à fait en amont.

Pour justifier le mot « novice », voici quelques exemples :

Exemple 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

Exemple 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

Rapportée à notre modèle référentiel de la Veille Stratégique (Lesca, AAAF 2000), la problématique de la présente communication se situe comme indiqué sur la figure n°2. L'Animateur Novice ne sait pas exactement ce qui l'attend ni quelles sont les attributions d'un responsable de projet de Veille. Par rapport à notre communication (Lesca, AAAF 2004) la présente problématique se situe donc **en amont**. Dans les demandes que l'on nous adresse et qui sont mentionnées ici, les Animateurs n'en sont pas encore à s'interroger sur les pratiques de feed back : ils en sont au tout début de leur projet et se demandent quels sont les premiers pas à faire. D'ailleurs nous devons signaler que, depuis les débuts de nos travaux sur la Veille Stratégique, nous n'avons jamais cessé de constater que, sur le terrain les vrais problèmes sont situés en amont de là où nous les supposons. Cela reste vrai en 2006, ce qui permet de comprendre que les vrais problèmes, rencontrés par les entreprises, sont **situés en amont de l'utilisation des logiciels et des TIC de Veille**. La figure n°3 permet de visualiser la problématique de la recherche : Quelles connaissances actionnables le Moniteur doit-il transmettre à l'Animateur pour que celui-ci soit en mesure de réussir son projet de Veille. Elle indique aussi que, chemin faisant, l'accompagnement d'animateurs nous permet d'explicitier les attributs souhaitables de la part de la personne de l'animateur lui-même, et les attributions (ou tâches) de la fonction d'animation. Ces attributions nécessitent, de la part de l'Animateur, des connaissances actionnables qu'il attend de notre accompagnement, s'il s'adresse à notre équipe.

#### **I.4 Que signifie « à distance » ?**

Dans le contexte où se situe la présente communication, nous n'intervenons pas directement dans l'entreprise qui sollicite notre aide. Nous intervenons auprès de l'Animateur novice par le moyen des TIC (essentiellement la messagerie électronique, le téléphone et Webcam éventuellement). De plus l'entreprise aidée peut se situer aussi bien en France que n'importe où dans le monde (Brésil, Chine, par exemple... mais aussi de divers pays africains Tunisie, Kenya, etc. ) sous réserve que l'Animateur aidé maîtrise la langue française. Cette condition s'impose à nous provisoirement car tous les éléments de la méthodologie L.E.Scanning® construite et utilisée par notre équipe n'ont pas encore été traduits, et **surtout testés** dans la langue anglaise. L'adaptation la plus complète est en portugais/brésilien, pour de simples raisons d'opportunité. Indiquons d'ores et déjà que **e-Monitoring®** ne désigne pas une formation classique par l'Internet, mais un **accompagnement « pas à pas »** et **individuel** de l'Animateur novice « **situé** » dans une entreprise bien précise.

#### **1<sup>ère</sup> partie. Fonctionnement du e-Monitoring®**

Pour être aussi clair que possible nous nous appuyons sur un cas réel.

1.1. Nous recevons une demande (nous serions tentés de parler *de SOS*) émanant d'un Animateur fraîchement désigné chef de projet Veille. La plupart du temps il s'adresse à nous après avoir fait des recherches sur l'Internet et avoir, ainsi, découvert notre site Web, notre existence et nos coopérations avec les entreprises. Ce chef de projet demande quelle aide nous pourrions lui apporter.

1.2. Voici une de nos réponses (adaptées au cas considéré)

Bonjour Caroline ... (au KENYA)  
 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 ce qui est encore rare). **Nous travaillons en constantes interactions avec le chef de projet pour donner :**  
 - les indications afin de bien fixer ensemble le **contour de sa 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 lui proposons **les tâches à effectuer dans les jours qui suivent (pour cette étape)**, compte tenu du contexte dans lequel se situe le chef de projet et compte tenu des retours d'expérience que nous avons antérieurement capitalisés.  
 - nous lui indiquons les **résultats à obtenir** à l'issue de ces tâches (dans leur cas spécifique) et de cette étape.  
 - nous lui demandons de **nous faire part des résultats** effectivement atteints et **des difficultés** qu'il a rencontrées dans cette **étape** du projet.  
 - nous lui donnons les indications utiles.  
**Puis nous passons à l'étape suivante**, etc.  
**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 (dont le prix est fort modeste) : Lesca, H (2003) – Veille Stratégique, la méthode L.E.Scanning®, éditions ems.

Dès ce moment des interactions fréquentes sont établies entre notre équipe (appelée Moniteur) et notre « chef de projet novice ». Il peut arriver que les contacts cessent très rapidement, pour des raisons que nous ne connaissons pas toujours. Nous utilisons le mot « accompagnement » pour bien indiquer qu'il ne s'agit pas d'une formation « classique » du novice, mais bien d'interactions « pas à pas » adaptées au terrain où se situe notre interlocuteur. La figure n°4 permet de visualiser le processus d'accompagnement.

## 2<sup>ème</sup> partie. Présentation d'un cas

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

Dans le cas (appelé SARA) auquel nous faisons allusion ci-après, nous avons identifié, après quelques échanges avec l'Animateur novice, que le point d'entrée de la problématique était d'intéresser son « patron » à l'utilisation effective des (futurs) informations de Veille (qui seront donc fournies par le futur dispositif de Veille à mettre en place). Le premier pas à franchir était donc le suivant (du moins c'était notre hypothèse de travail) : **« trouver dès que possible quelques exemples d'information » susceptibles d'intéresser/intriguer son patron.**

La première **connaissance actionnable** à transférer à l'Animateur novice fut la suivante : « *Cherchez à « voir » quelles sont les préoccupations actuelles de votre patron (au moins l'une d'elle).*

*Recherchez quelques informations (2 ou 3 pas plus) qui devraient, selon vous, se relier à cette préoccupation.*

*Explicitez le lien que vous faites entre l'information et la préoccupation du patron.*

Explicitez l'intérêt que pourrait présenter cette information.

Exprimez-vous de façon modeste mais aussi persuasive que possible.

De notre côté, nous sommes prêts à vous aider (à distance) comme suit :

- nous vous donnons notre opinion sur l'intérêt (selon nous) des deux ou trois informations que vous nous communiquez, et
- sur la solidité de votre explicitation des explications que vous nous faites connaître.
- Nous pouvons, éventuellement vous proposer une ou deux autres informations complémentaires, en vous disant notre propre argumentation.

Ces recherches d'informations et l'explicitation des arguments ne doivent pas demander trop de temps : 4 ou 5 jours tout au plus. Le but est d'amorcer l'intérêt de votre patron le plus rapidement possible. »

Voici deux exemples d'informations recueillies par l'Animateur auprès de commerciaux : JER14 : « En 2001, l'entrée du premier concurrent sur le marché local, **ça a été une surprise pour nous d'autant plus grande que notre entreprise passait par des problèmes de qualité et de rupture de stock. C'était le bon moment, pour le concurrent, pour pénétrer dans le marché.** » KAL5 : « D'un de nos commerciaux, j'ai appris que notre concurrent Spiga **a licencié un de ses commerciaux. D'un autre (le DGA) j'ai appris que ce concurrent a des difficultés de paiement avec ses fournisseurs. Il n'arrive pas à acheter la matière première pour l'un de ses produits principaux** ».

Pour le moment de telles informations restent éparses dans l'entreprise et sans utilisation.

De façon résumée, les étapes principales des transferts successifs (pas à pas) de connaissances actionnables, transferts de nous vers l'Animateur novice, sont, dans cet exemple :

### 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 ...**
- 7 – Il doit collecter 6 à 10 informations (notamment informelles)
- 8 – **Nous l'aidons à construire le Puzzle®** correspondant **Veille Magazine 78:32**
- 9 – Il doit présenter les **conclusions à son patron.**
- 10 - **Nous** le conseillons pour gérer la **connaissance tacite.** Etc.

Pour chaque aide à distance nous tenons un « cahier d'expérience » qui nous permet de collecter tout ce qui se passe au cours des interactions entre le moniteur et l'Animateur, exactement comme le laborantin chimiste tient à jour la chronique des opérations, qu'il effectue, sur son « cahier de paillasse » ou encore comme le pilote du navire tient à jour son « carnet de bord » (Tableau n°1). Les retours d'expérience ainsi collectés sont ensuite capitalisés dans notre Base de Connaissance en prenant le plus grand soin au sujet de la **confidentialité et du secret professionnel** : seuls des noms de code sont utilisés, comme c'est le cas ci-dessous avec « Sara ».

Illustration :

Dans le cas SARA nous avons conseillé à l'Animateur novice, dès le début, de « parler » avec des membres du personnel qui sont naturellement en contact avec l'extérieur de l'entreprise afin de se faire aider pour trouver des exemples d'information (par exemple avec des commerciaux, ou des techniciens se rendant chez le client, etc.). Nous attachons **beaucoup plus d'importance aux informations d'origine terrain qu'aux informations d'origine documentaire** (Lesca, AAAF 2002), du moins lors du démarrage de notre aide à distance.

Dans cette perspective, l'une des **connaissances actionnables** transférées, interactivement à SARA, a été de l'aider à construire un tableau explicitant « QUI est susceptible de détenir une information sur QUOI ou sur QUI (à l'extérieur de l'entreprise) ». Les « Qui » sont principalement des personnes de l'entreprise en contact avec l'extérieur de celle-ci.

Enfin, nous tenons à jour un tableau d'évaluation, non pas de l'Animateur (de moins en moins novice) mais de la façon dont les connaissances actionnables que nous transférons s'avèrent être efficaces (ou non, selon le cas). C'est donc plus nous-mêmes que nous évaluons que l'Animateur, car nous voulons également progresser dans notre savoir faire et savoir être. Le tableau n°2 est une illustration du tableau d'évaluation, et SARA figure dans la colonne de droite. Il indique si la connaissance actionnable appelée « Qui connaît Quoi/Qui », que **notre équipe a transférée à l'Animateur**, a été bien acceptée et effectivement utilisée par Sara, et si celui-ci **nous a fait part, à son tour**, de retours d'expérience nous permettant d'améliorer notre base de connaissance. A titre de comparaison, le tableau montre que les choses se sont un peu moins bien passées avec deux autres animateurs appelés Danra et Mag.

Le tableau n°3 (en annexe) concerne, cette fois, les **résultats du Monitoring global** et des interactions effectuées au cours de l'ensemble du chantier, au terme de trois mois d'accompagnement à distance (ou expérimentation). L'accompagnement de Sara a été le plus satisfaisant pour la PME et pour l'équipe de Monitoring, comparativement aux accompagnements (expérimentations) de Danra et Mag.

La **durée** « type » d'un l'Accompagnement est de 3 mois. Mais souvent le dirigeant de PME-PMI exige une durée plus courte. C'est dire la pression exercée, dès le début, sur l'Animateur novice.

Le **nombre d'échanges** de messages dans les deux sens (ou interactions) est de 30 environ, souvent plus. Le nombre des interactions avec SARA a été d'environ 30 envois, de la part du Moniteur, d'élément de connaissance actionnable, et de 30 retours d'expérience de la part de l'Animateur novice, soit environ une interaction complète tous les deux jours ouvrables.

Les **supports utilisés** : messagerie et téléphone (de une à deux rencontres en face à face sont souhaitables lorsque cela est possible). Un essai d'utiliser aussi la Webcam n'a pas été poursuivi.

Le **coût** de l'accompagnement varie entre 1500 et 3000 euros (proposé « sur mesure »). Le montant est perçu par notre Association Développement Veille Stratégique et Intelligence Economique, pour financer nos travaux.

## CONCLUSION

Etant donné que nous sommes une équipe de Recherche Appliquée (CERAG umr 5820 CNRS UPMF) nous devons situer nos résultats par rapport à deux repères : les praticiens et les académiques.

Du côté des **Praticiens** : nous avons déjà accompagné / « monitoré » les animateurs

novices dans une douzaine d'entreprises, en France ou dans un pays étranger, dès lors que l'Animateur maîtrise la langue française. Les satisfactions exprimées par les Animateurs nous permettent de dire que nous sommes sur une bonne voie. Mais il faut préciser que notre travail ne sera « jamais « fini » au sens de « terminé ». Aussi riche notre base de connaissance soit-elle d'ores et déjà, il sera toujours impossible d'affirmer qu'elle est complète : ce mot n'aurait aucun sens. En revanche nous pouvons faire face à des cas dont le nombre et la diversité vont en croissant.

Du côté des **Académiques** : notre façon de procéder nous conduit à réaliser une « collecte de données » sans aucune comparaison avec les données classiquement collectées par les chercheurs (questionnaires, etc.). Nos « données » sont des retours d'expérience se présentant sous la forme de petites monographies. Leur exploitation permet de nourrir notre **base de connaissance** que nous pensons être sans aucun équivalent connu. Nous pouvons ainsi découvrir de axes de recherche nouveaux et ancrés sur la réalité, découvrir également que bon nombres de travaux publiés sont probablement « à côté de la plaque » et sans grande utilité au regard des finalités fondamentales des Sciences de Gestion..

**Terminons pas un constat qui ne cesse de nous étonner à mesure que croît l'expérience de notre équipe : l'incroyable diversité des situations dans lesquelles se trouvent les Animateurs « novices ».** Cette énorme diversité explique probablement la très grande difficulté du métier de consultant prétendant apporter une « Aide à la mise en place d'un dispositif de Veille » surtout s'il s'agit d'une PME-PMI ou d'une *Business Unit* de grande entreprise, lorsqu'elle est plutôt autonome.

## BIBLIOGRAPHIE

[1] Argyris, C. (1996) - "Actionable knowledge: Intent versus actuality" *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996, Vol.32, Iss.4, p.441 et s.

[2] Bernhart, D.C. (1994) – "I want it fast, factual actionnable", tailoring competitive intelligence to executives needs. *Long Range Planning*, 27(1), p.12-24.

[3] Lesca, N., Caron-Fasan, M-L. (2006) – Veille anticipative, un autre regard sur l'Intelligence Economique. Hermès Lavoisier

[4] Lesca, H., Kriaa, S. (2004) - *Comment l'animateur pourrait stimuler les traqueurs de terrain à faire remonter leurs informations. Proposition d'un dispositif d'aide à distance (AàD) : Exemples d'application.* Colloque AAAF (Association industries Aéronautiques, Aérospatiales Françaises), Amiens, sept. 2004.

[5] Lesca. H, Bruneau, J-M. (2002) - *Veille Stratégique et expérimentation d'anticipation de crise : cas du développement économique d'une collectivité territoriale.* 6<sup>ème</sup> Forum Intelligence Économique AAAF, Menton 25-27 sept 2002.

[6] Lesca, H. (2000) – *Veille anticipative et Intelligence d'entreprise : retours d'expérience et mise à jour d'un nouveau facteur critique de succès.* 5<sup>ème</sup> Forum AAAF, Sophia Antipolis, 27-29 sept.

[7] Lesca, H. (2003) – *Veille Stratégique, la méthode L.E.SCAnning®.* Ed. ems Management et Société. 190 p.

[8] Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions - The problem of human-machine communication.* Cambridge: Cambridge University Press.

**NB.** Nous n'avons pas connaissance d'autres travaux sur l'accompagnement à distance des Animateurs novices en matière de Veille. Nous serions très heureux si des participants au colloque AAAF2006 nous aidaient à réduire notre ignorance.

## FIGURES

Figure n° 1 : cycle de vie du dispositif Veille

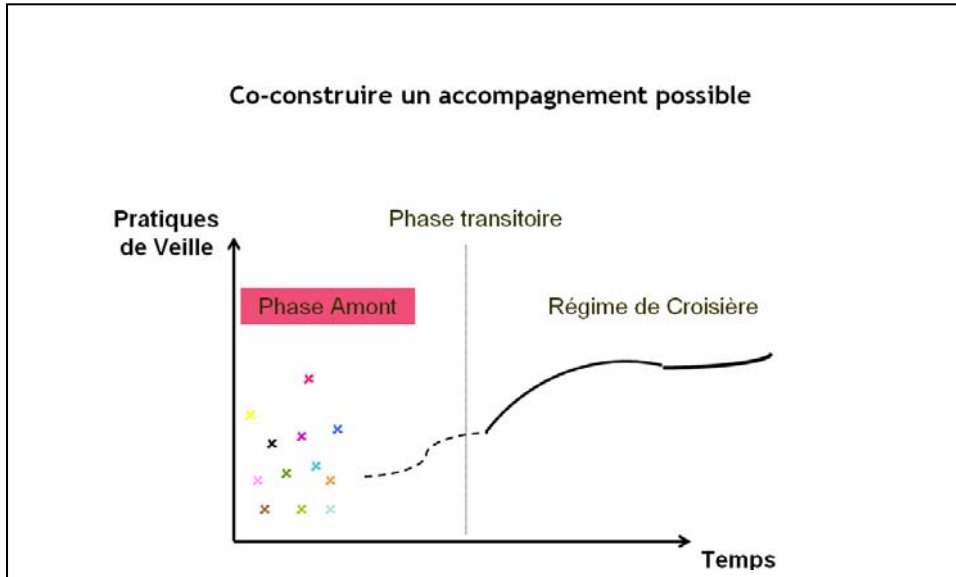


Figure n°2 : La problématique de l'Animation

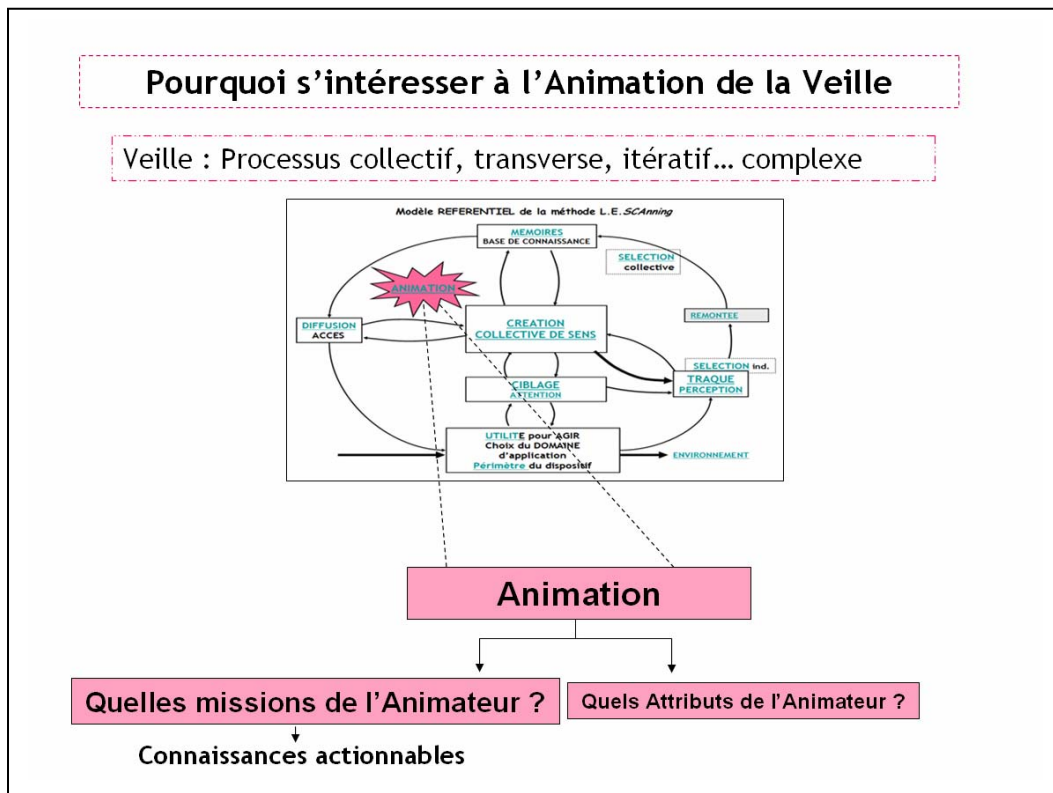


Figure n°3 : Problématique de l'accompagnement de l'Animateur novice

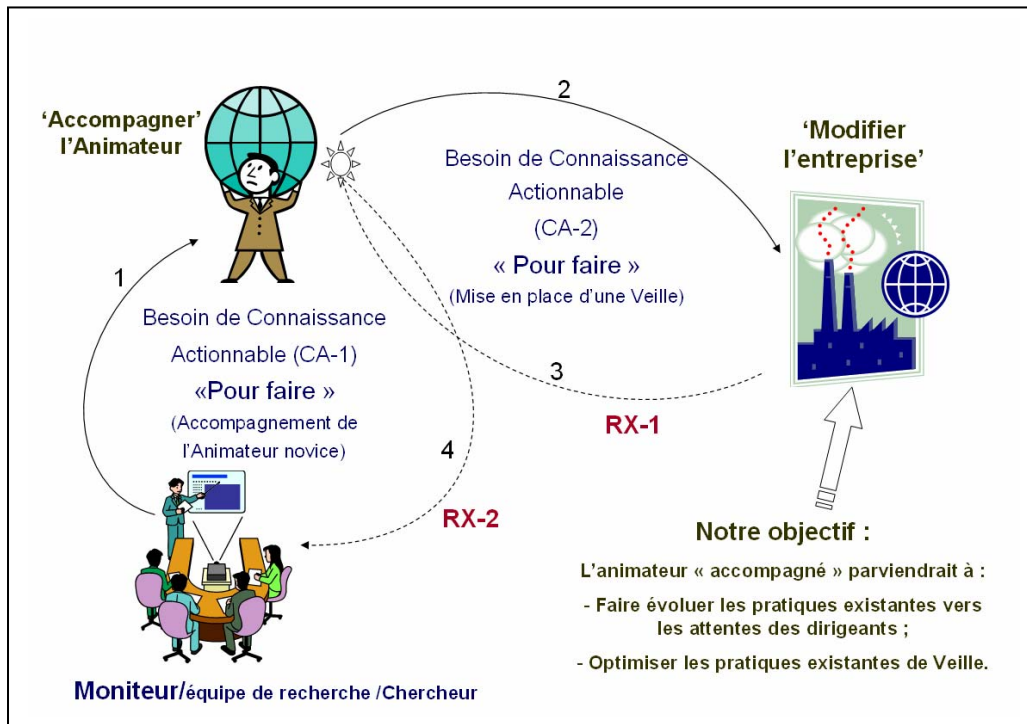


Figure n°4 : Interactions entre Moniteur et l'Animateur novice

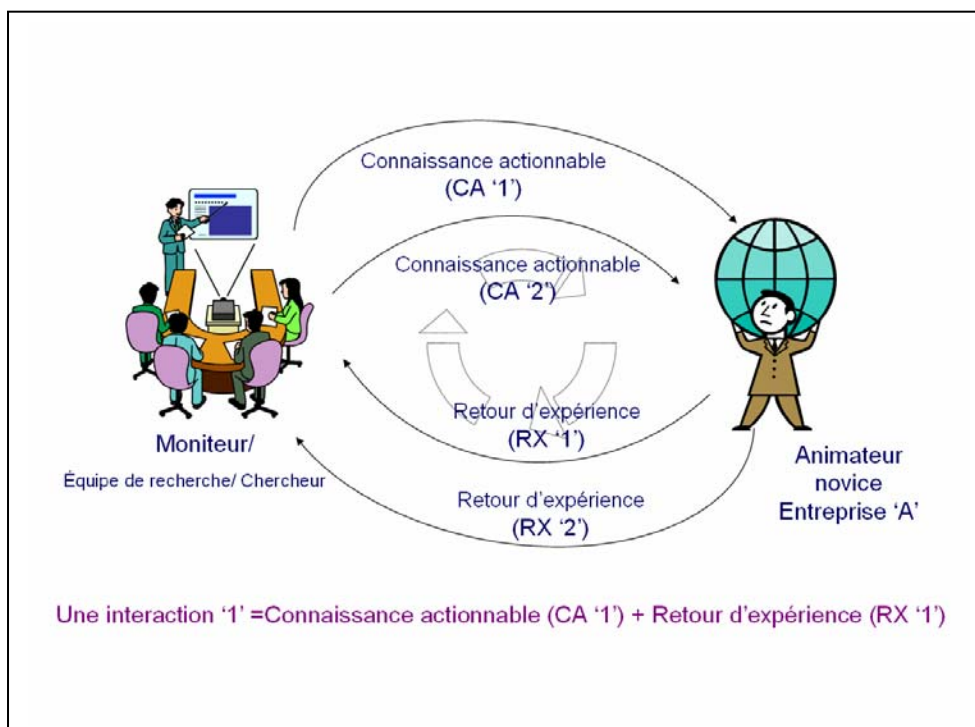


Tableau n°1 : Retours d'expérience de l'expérimentation « Sara »

Retour d'expérience RX Sara-50621		
Consigne n° X du Moniteur CNA 423 et CNA425	Retour d'expérience par Animateur novice	Capitalisation par le Moniteur
<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> <p>1 - préparer le tableau "Qui connaît Quoi" (vide) p89, que je vous ai déjà envoyé.</p> <p>2 - Remplir le tableau au fur et à mesure des entretiens. Porter les noms des personnes dans une marge.</p> <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> <p>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.</p> <p>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</p>	<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>	

Tableau n°2 : Résultat de l'utilisation de la connaissance actionnable « Qui connaît Quoi »

Résultats concernant le tableau « Qui connaît Quoi/Qui »

	Situation Danra	Situation Mag	Situation Sara
L'Animateur a-t-il accepté la connaissance actionnable qu'on lui a transmis	Oui, mais avec réticence	Oui	Oui
L'Animateur a-t-il été en mesure de l'utiliser	Oui, mais limité à son service	Oui	Oui
L'Animateur a-t-il fait des remarques de nature à modifier la connaissance qu'on lui avait transmise (Retour d'expérience)	Non	Non	Oui

Tableau n°3 : Résultats de l'expérimentation de l'accompagnement à distance dans trois entreprises

Résultats concernant les expérimentations

	Situation Danra	Situation Mag	Situation Sara
L'Animateur a-t-il accepté la connaissance actionnable qu'on lui a transmis ?	Oui	Oui	Oui
L'Animateur a-t-il été en mesure de l'utiliser ?	Difficultés d'application	Oui	Oui
L'Animateur a-t-il fait des suggestions de nature à modifier la connaissance qu'on lui avait transmise (Retour d'expérience) ?	Oui, mais peu constructives	Oui	Oui, deux suggestions ensuite testées