



**LESCA, H. (2003)**  
**Veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning®,**  
**Editions EMS. 180 pgs.**

Chapitre-8-memoires-texte      31116      ©LESCA

**8 – ORGANISATION DES MEMOIRES VAS-IC DE L'ENTREPRISE.**  
**pour disposer au bon moment et au bon endroit**  
**des informations et connaissances VAS-IC.**

Sommaire du chapitre :

**8.1. Problématique découlant de notre objectif d'utiliser la Création collective de sens pour exploiter les informations VAS-IC.**

- 8.1.1. Mémoire de l'entreprise versus mémoire VAS-IC.
- 8.1.2. Problématique découlant des caractéristiques des informations VAS-IC.
- 8.1.3. Problématique découlant des caractéristiques des connaissances VAS-IC.
- 8.1.4. Problématique découlant de la taille du périmètre VAS-IC
- 8.1.5. Problématique découlant de l'étendue spatiale du périmètre VAS-IC.
- 8.1.6. Tableau synoptique de la problématique de l'accès en interne.

**8.2. Solutions possibles pour disposer au bon moment et au bon endroit des informations et connaissances VAS-IC.**

- 8.2.1. Pas de stockage du tout (ni des informations, ni des connaissances.)
- 8.2.2. Stockage des informations seulement.
- 8.2.3. Stockage des informations et des connaissances VAS-IC.
- 8.2.4. Stockage des connaissances seulement.

**8.3. Qui est en charge des « mémoires » de l'entreprise.**

- 831. Gestion des informations VAS-IC.
- 832. Gestion des connaissances utiles à l'exploitation des informations VAS-IC.

## 8.1. Problématique découlant de l'objectif d'utiliser la Création collective de sens pour exploiter les informations VAS-IC.

La réalisation de cet objectif nécessite, en *input*, des informations et des connaissances (Voir encadré 1.6.1 « données versus connaissance », chapitre 1) de la part des membres du périmètre VAS-IC (voir chapitre 5, section 5.4). L'idéal serait que ces membres aient « en mémoire », à tout instant, la totalité des informations et des connaissances de l'ensemble des membres du périmètre VAS-IC. Cet idéal n'est pas réaliste.

### 8.1.1. Mémoire de l'entreprise versus mémoire VAS-IC.

Certains auteurs parlent de « mémoire organisationnelle », d'autres de « mémoire d'entreprise ». Ainsi : « Une mémoire d'entreprise est la représentation persistante, explicite, désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation, afin de faciliter leur accès, leur partage et leur réutilisation par les membres adéquats de l'organisation, dans le cadre de leurs tâches ». (R. Dieng et al).

Notre choix : pour des raisons de faisabilité, nous nous limitons à une partie de la mémoire de l'entreprise, la partie qui correspond au périmètre du dispositif VAS-IC. Par ailleurs nous ne partageons pas le point de vue exprimé ci-dessus concernant la « mémoire de l'entreprise ».

Dieng, R. *et al.* (2000) -

### Mémoire versus mémoire(s) VAS-IC.

S'agissant du dispositif VAS-IC, nous utilisons le mot « mémoires » dans l'acception la plus générale et nous l'écrivons au pluriel. Il désigne ainsi tous les lieux, quels qu'ils soient, où peut se situer une information ou une connaissance. Dans notre contexte de l'Intelligence Collective d'entreprise, nous voulons désigner toutes les mémoires, quelles que soient leurs formes, concernant le dispositif VAS-IC : il s'agit de la mémoire des personnes (ce que chacune d'elles a en tête), des dossiers formels, des mémoires informatisées, etc. Il est aisé de constater sur le terrain que les mémoires sont très diverses (Voir encadré 8.1.1 « constats sur le terrain »). La multiplicité des mémoires, pose des problèmes pratiques difficiles lorsqu'il s'agit de mettre en place puis de faire fonctionner un dispositif VAS-IC.

#### Encadré 8.1.1 - Constats sur le terrain au sujet de la « mémoire d'entreprise ».

##### Mémoire de l'entreprise, c'est-à-dire ?

L'expérience accumulée par notre Equipe nous conduit aux constats suivants. Plutôt que d'une « mémoire de l'entreprise » il est plus réaliste de parler d'un ensemble de mémoires, et cet ensemble a les caractéristiques suivantes :

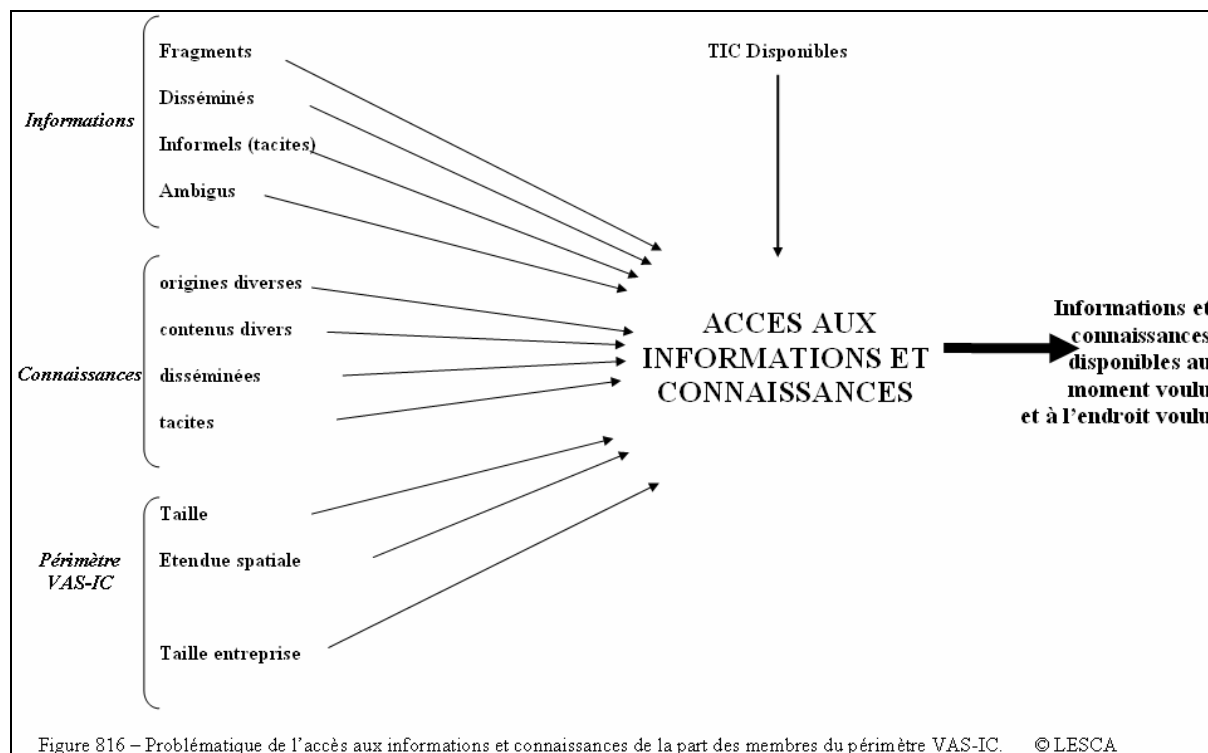
- 1 - mémoires nombreuses, dont le nombre n'est pas (toujours) connu
- 2 - de nature très diverse :
  - . les unes très formalisées
  - . les autres totalement informelles
- 3 - pas toujours identifiées ni localisées
- 4 - non communicantes, ou rarement ou faiblement
- 5 - dont le contenu n'est pas toujours connu
- 6 - dont le contenu est plus ou moins accessible
- 7 - non coordonnées
- 8 - gérées de façon individuelle ou quasi individuelle.

En d'autres termes, l'expression « mémoire de l'entreprise » est actuellement un concept sans existence dans la réalité. Il ne correspond à rien d'identifiable.

HL

Les problèmes sont encore plus difficiles lorsque l'on tient compte de la variété du contenu des mémoires. S'agissant de la VAS-IC, les contenus qui nous concernent sont ceux qui correspondent aux inputs de la Création collective de sens (voir chapitre 5, section 5.4), c'est-à-dire les informations et les connaissances VAS-IC.

Ces inputs nous conduisent à tenir compte de nombreux paramètres visualisés dans le modèle conceptuel de la **figure 8.1.6 « Processus d'accès »**.



### 8.1.2. Problématique découlant des caractéristiques des informations VAS-IC.

Repartons des caractéristiques mentionnées au **tableau 1.7**, du chapitre 1)

#### A. Fragments versus regroupement.

Les informations VAS-IC sont inévitablement fragmentaires parce que recueillies par divers membres du périmètre en fonction des circonstances et parfois des hasards. Nous ne pouvons pas avoir de prise sur la fragmentation originale des informations. C'est une contrainte. Mais nous pouvons prendre des dispositions pour faciliter leur regroupement.

D'où la question, comment faire pour faciliter le regroupement des informations VAS-IC ?

#### B. Disséminées versus localisées.

Les informations VAS-IC sont traquées / captées par divers membres du périmètre VAS-IC. Du moins prenons-nous toutes les dispositions pour qu'il en soit ainsi. Nous ne pouvons pas modifier la dissémination originale des informations : c'est une contrainte. Mais nous pouvons agir pour faciliter leur localisation.

Il en résulte la question suivante : Comment localiser facilement/ rapidement les fragments d'information au moment où l'on en a besoin ?

#### C. Informelles versus formalisées.

Les informations VAS-IC les plus intéressantes sont d'origine « terrain ». Elles sont d'origine sensorielle (vue, ouïe, toucher, odorat, goût). Elles sont donc informelles a priori. Il en résulte qu'elles sont tacites et, par conséquent, difficiles à mettre en collectif. Nous ne voulons pas laisser de côté les informations sensorielles et originellement informelles. C'est un choix volontaire, bien qu'il soit contraignant. Mais nous pouvons chercher à modifier les comportements individuels en faisant établir des fiches de captage par exemple (chapitre 5).

Il en résulte la question suivante : comment faciliter l'accès aux fiches de captage, de la part des membres du périmètre ?

#### **D. Ambiguës versus choix d'un support approprié (*media richness*).**

Les informations VAS-IC sont inévitablement ambiguës. Nous n'avons pas de prise sur cette caractéristique. C'est une contrainte. Nous devons nous en accommoder. Pour cela, une solution possible est de bien choisir le support physique sur lequel nous formalisons l'information.

Il en résulte la question suivante : quel support approprié choisir pour enregistrer telle information ambiguë ?

**Conclusion :** Toutes ces constatations convergent sur la nécessité de proposer des solutions pour faciliter la localisation des informations VAS-IC et pour faciliter leur accès. Comment faire pour faciliter leur accès et quels supports physiques appropriés choisir ?

Les informations ne suffisent pas, à elles seules, à la création collective de sens. Il faut croiser ces informations avec les connaissances tacites et les expériences appropriées de plusieurs membres de l'entreprise, si possible complémentaires dans leurs connaissances.

#### **8.1.3. Problématique découlant des caractéristiques des connaissances VAS-IC.**

Les connaissances utiles pour créer collectivement du sens et pour exploiter les informations VAS-IC doivent remplir les conditions suivantes (Voir chapitre 5) :

- connaissances émanant de diverses personnes, par définition même de l'intelligence collective.
- connaissances liées au savoir à l'expérience vécue des personnes. Donc ce sont des connaissances originaires tacites. La formalisation et le stockage de telles connaissances ne peuvent être envisagés que dans des proportions très limitées.
- Connaissances détenues par des personnes probablement disséminées dans l'espace du périmètre VAS-IC.

Voir la publication :

Caron-Fasan, M-L., Farastier, A. (2003) – Veille stratégique et gestion des connaissances. In : *Présent et Futurs des systèmes d'information*, ouvrage coordonné par M-L. Caron-Fasan et N. Lesca, P.U.G Grenoble, 2003. p. 237-266.

**Conclusion :** il en résulte la nécessité de localiser les détenteurs de connaissances susceptibles d'être utiles pour la création collective de sens, et la nécessité de pouvoir accéder à ces personnes, où qu'elles soient, à quelque moment que ce soit.

**D'où la question :** comment faire pour faciliter l'accès soit aux connaissances elles-mêmes, soit aux détenteurs des connaissances ?

#### **8.1.4. Problématique découlant de la taille du périmètre VAS-IC**

La taille du périmètre (voir chapitre 2) est mesurée par le nombre des membres du dispositif VAS-IC, quel que soit leur rôle (utilisateur potentiel des informations, traqueur, animateur, etc.). Plus grande est le périmètre du dispositif VAS-IC et plus grands seront les problèmes d'accès aux informations, d'une part, et aux connaissances, d'autre part. La taille du périmètre n'est pas une contrainte qui s'impose à nous, mais un choix.

**Conclusion :** il est préférable de commencer par un périmètre de petite taille pour amorcer le processus d'apprentissage collectif , de confiance mutuelle et d'intelligence collective au sein de l'entreprise (chapitre 2).

### **8.1.5. Problématique découlant de l'étendue spatiale du périmètre VAS-IC.**

Une entreprise peut être de petite taille (30 personnes par exemple) et avoir une étendue spatiale planétaire. Nous voulons dire que tout ou partie de ses membres peuvent être amenés à être constamment en déplacement de par le monde, du fait de leur métier. De même un dispositif VAS-IC peut être de petite taille en nombre de participants, mais de grande étendue spatiale (par exemple si la plupart des traqueurs sont des traqueurs « de terrain » se déplaçant dans divers pays).

**Conclusion :** Plus grande est l'étendue spatiale du périmètre VAS-IC et plus difficile est l'organisation de l'accès aux mémoires de l'entreprise, aux informations tacites et aux connaissances tacites. L'étendue spatiale est pour nous une contrainte dont nous devons nous accommoder au mieux. Nous ne pouvons pas la modifier.

**Il en résulte la question suivante :** vers quelle technologie de l'information et de la communication (TIC) se tourner, pour répondre à la contrainte spatiale ?

### **8.1.6. Tableau synoptique de la problématique de l'accès en interne.**

La **figure 8.1.6** visualise les paramètres susceptibles d'influer sur (rendre plus facile ou, au contraire plus difficile, selon le cas) l'accès aux informations et connaissances VAS-IC, au sein de l'entreprise.

## 8.2. Solutions possibles pour disposer au bon moment et au bon endroit des informations et connaissances VAS-IC.

### InterActif 8.2a.

Faites-vous une différence entre « mémoire(s) » de l'entreprise et « stockage » des informations ?

NON - OUI

Argumentez votre réponse.

Si votre réponse = NON, aller à InterActif 82b.

### InterActif 8.2b.

Selon vous, faut-il obligatoirement stocker les informations et/ou les connaissances VAS-IC ?

NON - OUI

Si vous avez répondu oui, voir section 8.2.1.

Une réponse intuitive consiste à dire que la solution à tous les problèmes mentionnés plus haut consiste à stocker les informations et les connaissances, et à tenir à jour ce stock. Ce n'est pas la seule solution possible. Quatre choix sont possibles.

### 8.2.1. Pas de stockage du tout (ni des informations, ni des connaissances.)

**CHOIX N°1.** On peut choisir qu'il n'y ait pas de stockage (ni des informations, ni des connaissances). Dans ce cas la formalisation, des informations et des connaissances, n'est pas ressentie comme étant nécessaire. Donc informations et connaissances sont « dans la tête » des membres du périmètre, c'est-à-dire qu'elles sont tacites.

Conditions nécessaires. Pour pouvoir fonctionner, ce dispositif nécessite :

A. Que la liste des membres du périmètre soit connue (Voir [Tableau 6.2.1a](#). « Liste des traqueurs du périmètre. »).

B. Que deux chemins soient prévus pour accéder tout de même aux informations et connaissances tacites :

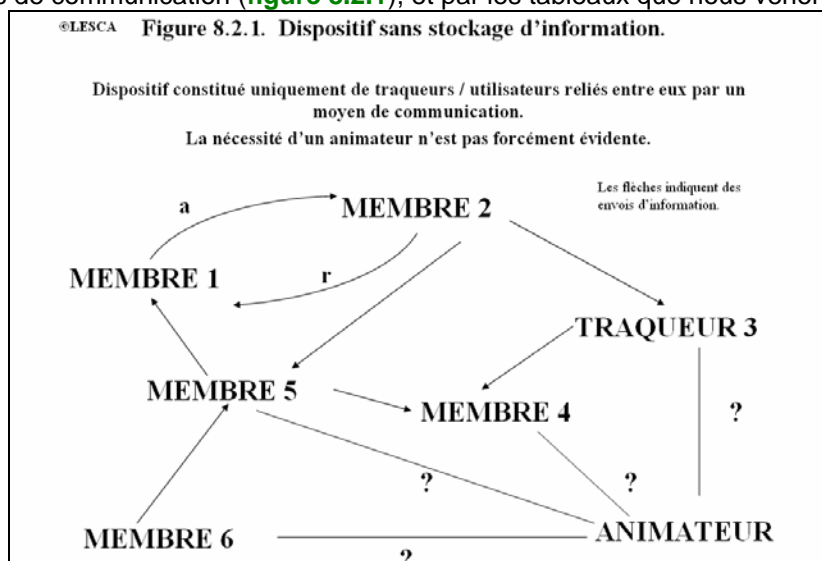
- Le chemin d'accès aux connaissances tacites. Ce peut être le tableau : « qui détient telle connaissance » ([tableau 5.4.4b](#)) complété du tableau ([tableau 5.4.4c](#)).

- Le chemin d'accès aux informations tacites. Ce peut être le tableau : « Qui est susceptible de détenir telle information », chemin qui reçoit sa réponse dans les deux tableaux :

[Tableau 4.3b](#) « Qui est concerné par quel Acteur »

[Tableau 4.3c](#) « Qui est concerné par quel Thème ».

Dans ce cas de figure, le dispositif VAS-IC est constitué uniquement de participants reliés entre eux par des moyens de communication ([figure 8.2.1](#)), et par les tableaux que nous venons de mentionner.



**InterActif 8.2.1a.**

Le dispositif « pas de stockage du tout » serait-il bien approprié à votre entreprise (ou à votre unité au sein de l'entreprise) ?

Plutôt oui - Plutôt non

Argumentez votre réponse, en vous aidant éventuellement des concepts suivants :

- . Taille de l'entreprise (ou de l'unité) ;
- . Étendue spatiale de l'entreprise (ou de l'unité) ;
- . Culture de l'entreprise ;
- Autre...

**Remarques.** Dans ce cas de figure :

- Les informations VAS-IC courent le risque d'être oubliées. C'est un point faible.
- Il n'y a pas de « remontée » d'informations proprement dite. Ce peut être un avantage.

Exemple / témoignage concernant ce cas de figure : voir l'**encadré 8.2.1 « GREX »**.

encadre-821-grex                      LESCA                      30703

**Encadré 8.2.1. Exemple « Grex » Aucune mémorisation n'est souhaitée.**

Phrases prononcées au cours d'une séance collective de travail VAS-IC, au sein de l'organisme « GREX ».

1 - « *Ce qui nous intéresse ce sont des informations terrain très signifiantes mais à durée de vie très courte. Ce ne sont pas les signaux forts qui nous intéressent dans le cas présent. Ils sont déjà disponibles. Nous sommes intéressés par les signaux faibles. Des informations en avance sur ce qui sera publié plus tard.* »

2 - « *Il ne faut pas qu'il y ait un trop grand décalage entre les outils nouveaux que l'on propose aux gens et leurs pratiques actuelles.* »

3 - « *Le danger est de construire une base de données « pharaonique » et qui serait censée répondre à toutes les questions de tout le monde.* »

4 - « *Danger de construire une base de données (de plus !) et qui ne sera pas davantage utilisée que les autres existant déjà.* »

HL

**8.2.2. Stockage des informations seulement.**

**CHOIX N°2.** On peut choisir de stocker tout ou partie des informations, mais pas les connaissances.

Une partie des mémoires VAS-IC vont donc être formalisées sous une forme ou une autre.

Les informations stockées ont été préalablement formalisées sur un support approprié.

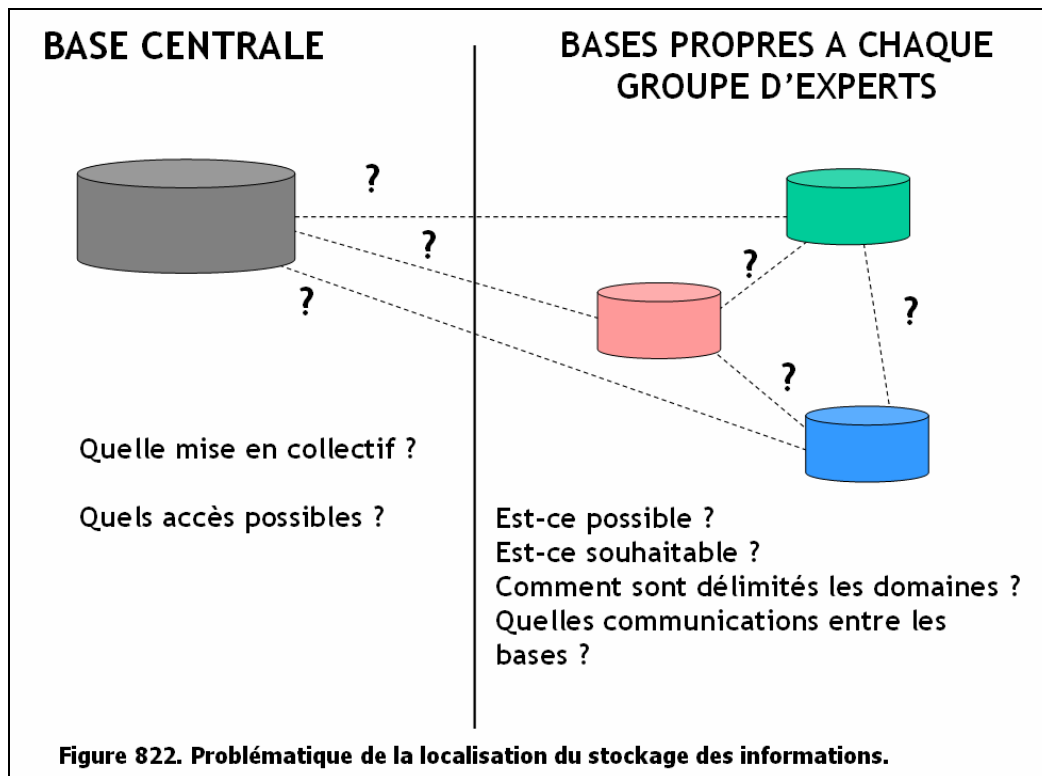
**InterActif 8.2.2a.**

Dans le cas de votre entreprise, trouvez-vous que le support utilisé pour le stockage des informations VAS-IC soit bien approprié ?

Plutôt OUI - Plutôt NON

Argumentez votre réponse.

Ce choix n°2 soulève une autre question : le stockage doit-il être réalisé en un lieu unique ou bien doit-il être réparti en divers lieux ? Nous visualisons cette question par la **figure 8.2.2 « problématique de la localisation du stockage »**.



S'agissant du choix n°2, l'accès aux informations stockées est généralement placé sous la responsabilité d'une personne qui gère également la diffusion des informations VAS-IC. Voir chapitre 9.

**InterActif 8.2.2b.**

Faites vous une différence entre « accès aux informations » et « diffusion des informations ». Plutôt OUI - Plutôt NON

Argumentez votre réponse.  
Si réponse = non, voir chapitre 9.

**InterActif 8.2.2c.**

Dans le cas de votre entreprise, le stockage des informations VAS-IC en un lieu unique serait-il le mieux approprié ?  
Plutôt OUI - Plutôt NON

Argumentez votre réponse.  
Si votre réponse = oui, comparez avec l'exemple donné dans l'**encadré 8.2.2**.

**Exemple / témoignage.** Sous certaines conditions, il peut s'avérer qu'un stockage réparti en différents lieux est préféré. Dans ce cas, il peut arriver que chaque stockage soit placé sous la responsabilité d'un expert du domaine auquel est appliquée la VAS-IC. Nous avons rencontré de semblables exemples surtout dans le domaine de la Veille Technologique (**encadré 8.2.2**).



**Encadré 8.2.2. Exemple où le stockage des informations est réparti dans l'entreprise et placé sous la responsabilité d'experts de domaines.**

Pour la société ALU, l'environnement à scruter est défini sous forme de thèmes.  
Dans le cas présent, la Veille est principalement une Veille technologique à l'usage de la R&D.

Chaque thème est sous la responsabilité d'un expert, directeur de Recherche.

S'agissant du stockage des informations, à chaque thème est associée une base de données. Chaque expert Directeur de Recherche est donc responsable de sa base de données. A ce sujet, ses missions sont les suivantes :

- Il affine la sélection des informations qui ont pu être collectées par ses collaborateurs. Par exemple, s'il s'agit d'un article qui lui a été transmis, il peut décider de jeter ou bien de conserver l'article. Dans ce dernier cas,
- Il extrait de l'article la (ou les) information(s) essentielle(s) ;
- Il fait des recoupements éventuels entre ces informations extraites et d'autres informations déjà obtenues antérieurement ;
- Il indexe l'article de façon à pouvoir le retrouver facilement par la suite, si nécessaire.

Il existe également un Responsable Central de la Veille Technologique, qui a la responsabilité des informations qui seraient communes à plusieurs thèmes, ainsi que de la base de données où elles sont stockées.

Chaque expert Directeur de Recherche est en relation avec le Responsable Central de la Veille Technologique.  
HL

Rappelons que, toujours dans ce choix n°2, les connaissances VAS-IC ne sont ni formalisées ni stockées. L'accès aux connaissances reste ici le même que dans le cas 8.2.1.

### 8.2.3. Stockage des informations et des connaissances VAS-IC.

**CHOIX N°3.** Dans ce choix, la nouveauté réside dans le stockage des connaissances VAS-IC. Nous ne traitons que de ce nouvel aspect supplémentaire concernant les connaissances.

Condition nécessaire : les connaissances VAS-IC que l'on veut stocker doivent avoir été formalisées. Plusieurs degrés de formalisation sont possibles. Il faut choisir le plus approprié à la situation.

A. Degré de formalisation des connaissances VAS-IC.

Le **tableau 8.2.3** donne un aperçu de ce que nous désignons par « **degrés de formalisation des connaissances** ». Lorsque l'on se trouve dans le cas du degré le plus faible de la formalisation des connaissances, il reste tout de même la solution de savoir qui détient des connaissances tacites (sur tel Acteur ou sur tel Thème, par exemple). Voir **tableau 5.4.4c « fiche descriptive de la personne »**.

L.E.SCA<sup>ning</sup>® ©LESCA      tableau-823-degre-formalisation-connaissances      30707  
**tableau 8.2.3      Degré de formalisation des connaissances.**

| GESTION DES CONNAISSANCES   |  |
|---|--|
| <b>Degrés de formalisation</b>  |  |
| 1 - Connaissances totalement tacites  |  |
| 2 - Connaissance des détenteurs de connaissance (cartographie partielle ou complète) et des moyens de les joindre |  |
| 3 - Connaissance proprement dite (tout ou partie des connaissances de tout ou partie des personnes)               |  |
|   |  |
|   |  |

B. Formalisation des connaissances VAS-IC. Les étapes de la formalisation sont les suivantes.

Étapes :

. Identification des porteurs des connaissances. L'identification peut être formalisée par :

- le tableau des traqueurs **6.2.1a**
- le **tableau 5.4.4b « Qui a telle connaissance sur quoi »**.

. Localisation de ces porteurs. La localisation peut être formalisée par :

- le **tableau 2.3.2 « Membres du périmètre VAS-IC »**
- le **tableau 6.2.1a « Liste des traqueurs »**.
- le **tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quel Acteur »**
- le **tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quel Thème »**.

N.B. Tous ces tableaux auront pu être déjà construits dans les étapes précédentes de la mise en œuvre de la méthode L.E.SCA<sup>ning</sup>.

. Rédaction de la fiche descriptive de chacune des connaissances, compte tenu du degré de détail qui aura été préalablement choisi.

InterActif 8.2.3.

Dans le cas de votre entreprise, vous diriez que le degré de détail de la formalisation des connaissances VAS-IC devrait être :

- . Plutôt peu détaillé.
- . Plutôt très détaillé.

Argumentez votre réponse.

**Gestion des connaissances.** Les tableaux que nous venons de mentionner constituent déjà des instruments importants au service d'une gestion des connaissances de l'entreprise, tout au moins de la partie des connaissances liées à la VAS-IC (et d'une partie seulement des connaissances, beaucoup d'autres restant enfouies dans les mémoires des personnes). La contrepartie est qu'il faut constamment le tenir à jour ainsi que les fiches descriptives des connaissances. Pour cette raison, notamment, il peut être préférable de choisir de détailler sommairement les connaissances.

Indiquons, pour finir, que si un forum des traqueurs a été mis en place, ce forum constitue également un moyen pour accéder aux informations et à certaines connaissances VAS-IC. (Voir **figure 6.5.4**).

#### **8.2.4. Stockage des connaissances seulement.**

Nous mentionnons ce cas pour mémoire. Il est bien possible dans certaines propositions, mais probablement très rare.

### **8.3. Qui est en charge des « mémoires » de l'entreprise.**

#### **8.3.1. Gestion des informations VAS-IC.**

A. Situation où les informations sont stockées en un lieu unique. La gestion des informations stockées est placée sous la responsabilité de l'animateur du dispositif VAS-IC, dans la plupart des cas observés. Mais ceci n'est qu'un choix parmi d'autres.

B. Situation où les informations sont stockées en des lieux différents. Il s'agit généralement de stockages spécialisés concernant certains acteurs et ou certains thèmes (voir chapitre 4 « Cible »). Dans cette situation chaque stockage est placé sous la responsabilité d'un expert du domaine dans la plupart des cas observés. Mais, ici aussi, ce n'est qu'un choix parmi d'autres.

La formation à la gestion des stocks d'informations VAS-IC présente des aspects techniques qui sortent de l'objectif de cet ouvrage.

#### **8.3.2. Gestion des connaissances utiles à l'exploitation des informations VAS-IC.**

Cette gestion des connaissances est encore fort peu répandue dans la pratique mais son utilité se fait de plus en plus ressentir. Le lecteur intéressé pourra prendre contact sur [notre site Web](#) pour avoir des détails appropriés à son cas.

**HL**