



**HAL**  
open science

## Guide des bonnes pratiques de veille en PME-PMI

Serge Quazzotti, Cyril Dubois, Henri Dou, Hervé Rostaing, Pere Escorsa,  
Roberto Arnau

► **To cite this version:**

Serge Quazzotti, Cyril Dubois, Henri Dou, Hervé Rostaing, Pere Escorsa, et al.. Guide des bonnes pratiques de veille en PME-PMI. Communauté européenne DG XIII, pp.49, 1999. hal-01579931

**HAL Id: hal-01579931**

**<https://hal.science/hal-01579931>**

Submitted on 4 Sep 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

VEILLE TECHNOLOGIQUE

**GUIDE DES BONNES PRATIQUES  
EN PME/PMI**



..... sous la direction de

**Serge Quazzotti**

**Cyril Dubois**

**Henri Dou**

en collaboration avec

**Hervé Rostaing**

**Pere Escorsa**

**Roberto Arnau**







---

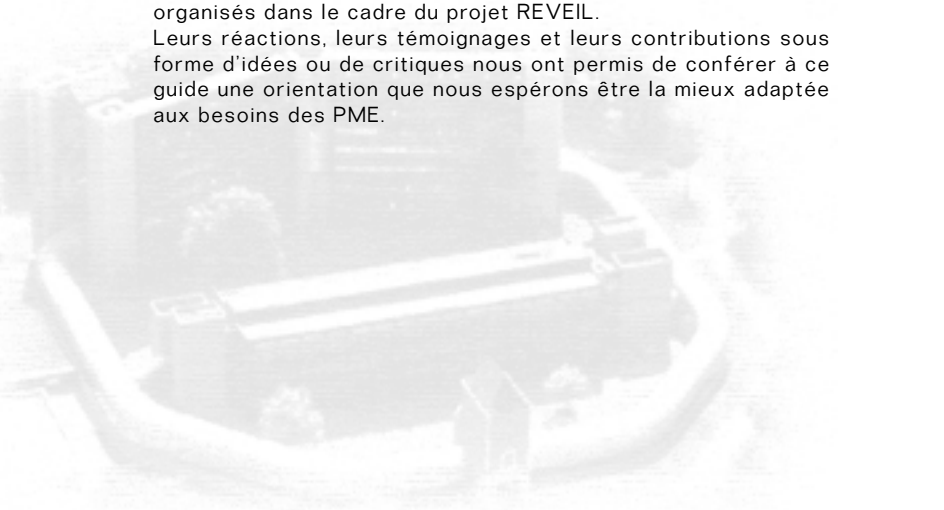
## Remerciements

A Joëlle Welfring, Claude Karger, Pierre Kihn, et Xavier Delecroix.

Leurs réflexions, leurs efforts de relecture et de traduction ont contribué à enrichir le contenu de ce guide.

A tous les dirigeants des PME qui ont participé aux études de cas réalisées et à tous les participants aux workshops organisés dans le cadre du projet REVEIL.

Leurs réactions, leurs témoignages et leurs contributions sous forme d'idées ou de critiques nous ont permis de conférer à ce guide une orientation que nous espérons être la mieux adaptée aux besoins des PME.



ISBN 2-9599776-0-2

## Avertissement

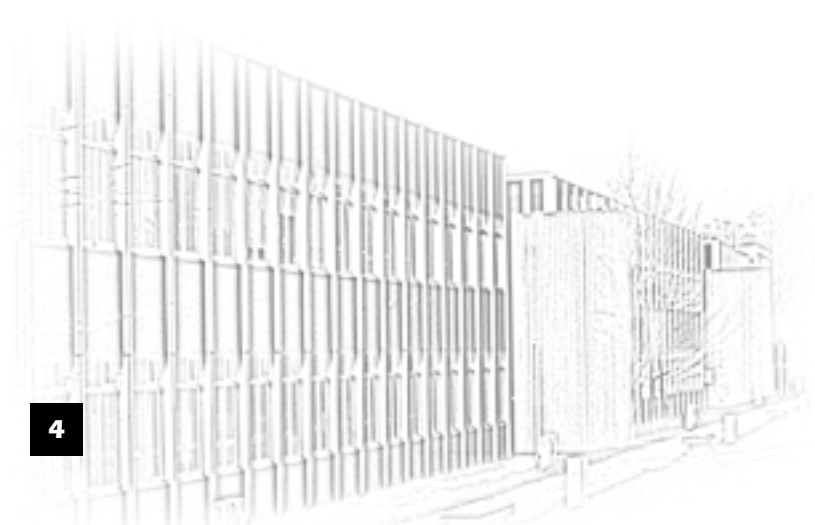
Ni la Commission Européenne, ni le Centre de Recherche Public Henri Tudor, ni l'Université Aix-Marseille III, ni l'Université Polytechnique de Catalogne, ni IMPIVA ni aucune personne agissant au nom des organismes cités dans cet avertissement, ne sont responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication.

© Commission Européenne, Centre de Recherche Public Henri Tudor, Université Aix-Marseille III, Université Polytechnique de Catalogne, IMPIVA, 1999

## TABLE DES MATIERES

---

1.	AVANT PROPOS	_ 4
2.	INTRODUCTION	_ 6
3.	LES 10 COMMANDEMENTS POUR UNE BONNE PRATIQUE DE LA VEILLE DANS LES PME/PMI	_ 8
3.1	Assurez-vous de la volonté et de la conviction des dirigeants de l'entreprise	_ 9
3.2	Analysez le niveau des pratiques informationnelles dans l'entreprise	_ 10
3.3	Analysez les mécanismes de diffusion de l'information dans votre entreprise	_ 12
3.4	Définissez et formalisez vos besoins en information	_ 14
3.5	Sensibilisez et impliquez le personnel concerné à la valeur de l'information	_ 16
3.6	Diversifiez vos source d'informations	_ 18
3.7	Exploitez systématiquement les sources d'informations formelles	_ 19
3.8	Organisez la collecte de l'information informelle dans votre société	_ 20
3.9	Souciez-vous de la protection de vos informations	_ 22
3.10	Faites appel à des professionnels de l'information	_ 24
4.	PROJET REVEIL	_ 25
4.1	Présentation du projet	_ 25
4.2	Présentation des partenaires et études de cas	_ 26
5.	ANNEXE 1 : INFORMATION FORMELLE	_ 40
6.	ANNEXE 2 : INFORMATION INFORMELLE	_ 42
7.	ANNEXE 3 : CIRCULATION DE L'INFORMATION	_ 43
8.	ADRESSES UTILES	_ 44
8.1	Luxembourg	_ 44
8.2	France	_ 46
8.3	Espagne	_ 48
8.4	International	_ 52
9.	BIBLIOGRAPHIE	_ 53





Fernand Wagner ■  
Président de la Direction  
Général du Groupe ARBED

La fin de ce siècle coïncide avec la fin d'une époque culturelle qu'il est convenu d'appeler l'âge du fer. Dans les pays les plus développés de la planète, la société postindustrielle a déjà fait son entrée, annonçant l'avènement d'une nouvelle époque : celle de l'âge de l'information.

Le fer, produit de masse et de grande consommation, a perdu ses lettres de noblesse et ne forme plus l'enjeu de luttes politiques et économiques.

Il restera néanmoins le matériau de base de notre vie quotidienne et continuera en tant que tel à se développer. L'histoire nous dira qu'il fût le bâtisseur de la société industrielle et le créateur de la société de consommation.

Son rôle futur sera plus modeste car, dans la société post-industrielle, l'immatériel l'emporte sur le matériel.

Tous les matériaux, et même les objets qu'on fabriquera avec, seront considérés comme un sous-produit de l'information. Ce que nous transférons dans nos usines d'une unité de production ou de parachèvement vers l'autre n'est pas de la matière, mais de l'information. Le client final s'intéresse avant tout à l'information. Si celle-ci est fiable et exacte, il en conclut que la matière est disponible au moment voulu et dans la qualité demandée. Elle ne nécessite donc pas d'autre attention.

Au Moyen-âge, l'information se transmettait de bouche à oreille. Le savoir-faire était dans la tête des gens et dans un ensemble de gestes bien rodés, immuables pendant des décennies, voire même des siècles.

Ceux qui étaient détenteurs d'un secret de fabrication pouvaient espérer en tirer un avantage quasi perpétuel.

Les doges de Venise avaient séquestré les célèbres verriers de la lagune dans l'île de Murano. Il leur était défendu de quitter l'île, et celui qui le faisait clandestinement savait qu'il risquait la peine de mort.

De cette façon, la qualité du verre de Venise a gardé son secret pendant plusieurs siècles.

Aujourd'hui, le succès d'une entreprise ne dépend plus de sa capacité à se défendre contre ceux qui voudraient violer ses secrets de fabrication. Le succès d'une entreprise dépend de sa



---

capacité à utiliser l'information. Celle-ci est souvent universellement et légalement disponible. Elle peut aussi être acquise, parfois chez un compétiteur, parfois même à l'intérieur d'un même groupe, en pratiquant de façon systématique l'échange de know-how et le benchmarking.

Innover, se différencier par rapport à la concurrence, n'est possible que si on possède la capacité de transformer rapidement l'information en connaissance. L'entreprise compétitive de demain devra nécessairement passer par une gestion globale des connaissances qui l'entourent et maîtriser le processus de création d'intelligence favorable à son développement.

La particularité du présent guide tient à son côté interactif et très pragmatique. Celui-ci a en effet été élaboré à partir d'études de cas en PME/PMI, en tenant compte des contraintes inhérentes à cette catégorie d'entreprises. Son grand avantage réside dans le fait qu'il propose des mesures concrètes et simples, destinées à rendre abordables à des PME/PMI certaines techniques de gestion, qui jusqu'à présent se pratiquaient presque essentiellement dans les grandes entreprises. D'aucuns prétendront qu'entreprendre de telles démarches demande trop de temps ou de moyens pour une petite structure, ce n'est probablement pas totalement faux. D'un autre côté il faut se rendre à l'évidence qu'il suffit parfois d'une légère modification dans l'organisation journalière du travail pour réaliser l'objectif voulu.

Ce n'est que par une maîtrise intelligente de l'information que les entreprises européennes pourront rester innovantes et donc compétitives par rapport à celles d'autres régions du monde.

*"Il est pardonnable d'être battu, mais pas d'être surpris"*

Frédéric le Grand

Suite à la dématérialisation progressive des activités des entreprises et au développement des activités de service, il est apparu que l'information est devenue une matière première, d'une part extrêmement abondante, et d'autre part extrêmement importante. L'information est dorénavant jugée aussi importante que tout autre type de matière première entrant dans les processus de production et de création de valeur dans l'entreprise.

Il est admis que la grande majorité des informations nécessaires aux entreprises sont disponibles de façon ouverte et dans un cadre légal. L'exploitation systématique et organisée de ces informations disponibles permet d'acquérir une vision intelligente sur l'environnement de l'entreprise et ainsi de mettre en œuvre des actions pour la défense d'une position ou d'un avantage concurrentiel. Une telle pratique est aujourd'hui communément appelée Veille et s'inscrit dans le concept d'intelligence compétitive.

En principe, un système de veille repose sur deux éléments clés :

- les source d'informations et
- une organisation collective et structurée permettant de les exploiter.

Par exploiter, nous entendons rechercher, collecter, trier et traiter l'information, dans le but de la mettre à disposition pour une utilisation efficace.

Le champ d'application de l'information à valeur ajoutée issue du système de veille peut se situer à différents niveaux. Sur le plan opérationnel tout d'abord, on s'intéressera aux outils, procédés, méthodes... en relation avec le métier de l'entreprise. Ce niveau d'information permet par exemple aux ingénieurs d'adapter les procédés ou produits en fonction de l'évolution du domaine spécifique.

Sur le plan tactique ensuite, l'entreprise s'efforcera d'élargir son champ de vision au-delà de son propre domaine d'activité, par exemple à l'évolution des technologies concurrentes, au développement de produits remplissant les mêmes fonctions que les siens, aux développements dans le domaine des nouveaux matériaux en général... Enfin, sur le plan stratégique, l'entreprise cherchera à déterminer comment elle peut profiter de sa culture, de son savoir, de ses connaissances et de ses compétences pour pouvoir évoluer.

Tout le monde et chaque société a désormais accès aux mêmes informations. Ce n'est pas le fait de la collecter qui apportera un

---

avantage particulier si cette collecte est considérée comme une fin en soi. La différence résultera de l'analyse et du traitement que subira l'information collectée.

Ainsi un système efficace de veille dans une société permettra :

- d'innover en connaissance de cause, sans refaire ce qui a déjà été fait ailleurs,
- de prendre connaissance des produits, techniques et méthodes permettant de résoudre des problèmes particuliers résultant de l'activité de l'entreprise,
- de connaître l'évolution des nouvelles technologies susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de l'entreprise,
- d'identifier des nouveaux domaines d'activité,
- d'identifier des concurrents jusqu'alors inconnus,
- de prendre connaissance des succès et/ou des idées des autres,
- de prendre connaissance d'éventuelles contraintes réglementaires (normes), législatives ou politiques auxquelles sont confrontés les produits ou activités de l'entreprise,

cela en vue d'anticiper des changements et/ou des actions de concurrents.

Cependant, la situation à laquelle les entreprises doivent faire face n'est pas aisée. En effet, l'information est de plus en plus abondante et d'un accès facilité par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les PME essayent certes de rejoindre le mouvement en se connectant par exemple au réseau Internet ou en recherchant de façon plus ou moins sporadique des informations documentaires ou informelles... Mais adoptent-elles les bonnes pratiques pour en tirer pleinement profit ?

Pour les PME, la problématique actuelle tourne autour de l'approche générale de l'information. Elles n'ont en effet pour la plupart pas encore développé d'approche organisée.

Le principal défi relevé par ce guide consiste à proposer aux PME une méthodologie ou plutôt une série de recommandations pragmatiques et concrètes sur lesquelles elles pourront se baser et réfléchir pour mettre en place une démarche simple et organisée de gestion de l'information.

### [ 3 ] LES 10 COMMANDEMENTS POUR UNE BONNE PRATIQUE DE LA VEILLE DANS LES PME / PMI

1. Assurez-vous de la volonté et de la conviction des dirigeants de l'entreprise.
2. Analysez le niveau des pratiques informationnelles dans l'entreprise
3. Analysez les mécanismes de diffusion de l'information dans votre entreprise
4. Définissez et formalisez vos besoins en information
5. Sensibilisez et impliquez le personnel concerné à la valeur de l'information
6. Diversifiez vos sources d'informations
7. Exploitez systématiquement les sources d'informations formelles
8. Organisez la collecte de l'information informelle dans votre société
9. Souciez-vous de la protection de vos informations
10. Faites appel à des professionnels de l'information

Ces commandements seront analysés plus en détail ci-dessous



### [ 3.1 ] **Assurez-vous de la volonté et de la conviction des dirigeants de l'entreprise**

Pourquoi ?

La veille est l'affaire des dirigeants de l'entreprise, car le but des opérations de veille consiste à mettre à disposition des informations destinées au travail quotidien des décideurs. Il repose sur une culture collective de gestion et de partage de l'information dans l'entreprise. Dans la majorité des cas sa mise en place nécessite la remise en question des habitudes informationnelles et donc une certaine réorganisation du travail dans l'entreprise.

De plus, la veille a un coût, elle nécessite la mise à disposition des moyens adéquats. Une partie du temps de travail de certains collaborateurs doit en effet être affectée à la fonction veille. Une partie de l'information entrant dans le système doit être achetée et certaines tâches doivent être sous-traitées. Par ailleurs, un minimum de ressources matérielles est nécessaire pour assurer les tâches requises.

Les décisions initiales quant à la mise en œuvre d'un processus de veille doivent donc venir des décideurs de l'entreprise.

On pourra ainsi se poser les questions suivantes :

1. La veille est-elle une initiative engagée, soutenue et pilotée par les dirigeants de l'entreprise ?

**Si oui :** On peut estimer que votre entreprise dispose déjà d'un certain niveau de pratique en matière de veille. En cas de fonctionnement jugé insuffisant, vous pouvez faire appel à des spécialistes externes pour faire évaluer votre processus de veille et amorcer des actions correctives.

2. Votre veille est-elle limitée à des actions isolées et sporadiques de recherche d'informations quand il y a urgence, crise ou changement.

**Si oui :** Référez vous au commandement 2 (§3.2).

Les dirigeants souhaiteraient-ils améliorer les pratiques existantes ?

**Si oui :** Renseignez-vous sur des programmes de formation à la veille auprès des institutions compétentes ou faites évaluer le processus pour envisager des mesures correctives.

3. La veille est-elle limitée à des activités isolées et sporadiques de certains membres de l'entreprise, sans soutien de la part des dirigeants ?

**Si oui :** Sensibilisez vos dirigeants à l'importance de la veille pour l'entreprise. Sollicitez à cet effet un expert issu d'une institution compétente pour un exposé illustré par des exemples concrets de systèmes de veille fonctionnant dans des PME/PMI.

### [3.2] Analysez le niveau des pratiques informationnelles dans l'entreprise

L'objectif de cette étape consiste à dresser un bilan des sources d'informations exploitées par l'entreprise, ainsi que des modes de traitement utilisés, en vue de rendre les informations collectées par l'entreprise utilisables dans le processus de veille.

La veille permet de renforcer une intuition lors de la prise de décision, car elle offre une base de connaissances plus large de par les diverses informations qu'elle permet d'intégrer. Par ailleurs, l'utilisation de l'information existante est une des façons les plus économiques de s'approprier des connaissances externes.

Il convient ici de porter une réflexion sur les éléments pris en compte lors de la prise de décision au sein de l'entreprise ?

1. Disposez-vous de suffisamment d'informations pour orienter le choix d'une technique, d'une méthode, d'un matériau, d'un produit... au moment de la résolution de problèmes opérationnels dans votre entreprise ?
2. Avant de mettre en œuvre un projet d'innovation dans votre entreprise : Connaissez-vous ou vérifiez-vous minutieusement ce qui a été fait ailleurs? Vérifiez-vous s'il n'y a pas de risque de contrefaçon par rapport à des idées protégées par des titres de propriété industrielle ? Etes-vous au courant des réalisations de vos concurrents ?
3. Etes-vous au courant des nouveaux développements effectués dans le domaine des technologies ou produits concurrents susceptibles de rendre les vôtres obsolètes ?
4. Connaissez-vous de nouvelles opportunités de développement ou de diversification pour votre entreprise ?

Si vous ne pouvez pas répondre à toutes ces questions par un OUI ferme, il serait opportun de revoir vos pratiques informationnelles. Nous proposons dans ce cas de réaliser ceci en deux étapes :

1. *Faites un inventaire critique des sources d'informations exploitées au sein de votre entreprise.*

Pour cela, vous pourrez vous reporter à la liste des sources d'informations fournie en annexe 1 et 2 (col. 1) et vous poser les questions suivantes :

La source d'informations mentionnée est-elle exploitée ?

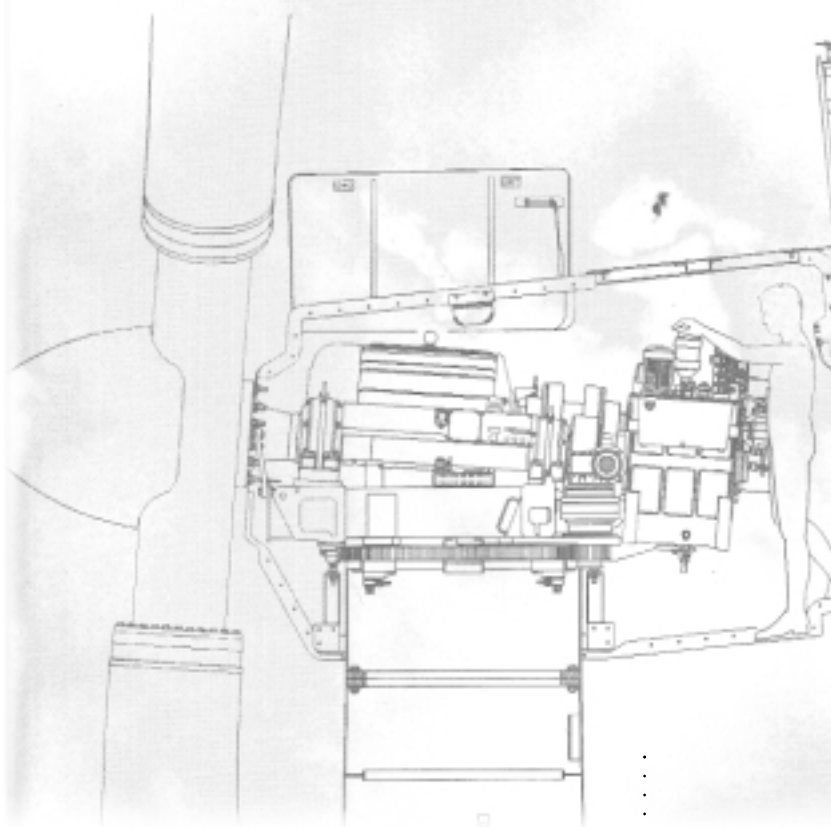
**Si oui :** L'est-elle de façon efficace ; est-ce qu'avec la méthode d'exploitation actuelle nous ne risquons pas de passer à côté d'informations importantes pour nous ?

**Si non :** Cette source pourrait-elle être pertinente ?

Pourquoi cette source n'est-elle pas exploitée ?

2. Vérifiez si vous traitez vos informations de façon adéquate, en vous posant la série de questions suivante :

- Les informations sont-elles validées avant d'être utilisées pour la prise de décision ?
- Les informations importantes sont-elles recoupées avec des informations issues de sources indépendantes de la première ?
- Vous souciez-vous de la qualité des informations que vous recueillez ?
- Vous souciez-vous de l'âge des informations que vous utilisez ?
- Apportez-vous vos propres commentaires aux informations ?



### [ 3.3 ] Analysez les mécanismes de diffusion de l'information dans votre entreprise

Chaque membre d'une entreprise est quotidiennement en contact avec des informations utiles pour celle-ci, que ce soit dans le cadre de ses activités professionnelles ou extra-professionnelles. Dans un premier temps, il est important de localiser tous les acteurs susceptibles d'apporter des éléments d'information pertinents, il faut ensuite s'assurer de l'existence des mécanismes nécessaires pour faire remonter au bon endroit (à la bonne personne) les informations captées.

Pour mener à bien l'analyse des mécanismes de diffusion de l'information vous pourrez :

1. Identifier les capteurs potentiels d'informations intéressantes pour l'entreprise. Pour cela il vous est proposé de remplir le tableau en annexe 3.
2. Répertorier les moyens à disposition du personnel de l'entreprise pour faire remonter les informations qu'il juge utiles ou importantes pour l'entreprise ?

Par exemple :

- Fiche de synthèse,
- Réunion de travail,
- Rapport d'étonnement,
- Formulaire (soumis à une personne désignée ou situé à un endroit dédié),
- Messagerie électronique,
- Intranet,...

Afin d'encourager le personnel de l'entreprise à partager les informations qu'il détient, il est important que chacun connaisse dans un premier temps les informations à diffuser, et qu'il puisse ensuite bénéficier d'un retour en information.

1. Pensez-vous qu'il faille effectivement faire bénéficier le diffuseur d'une information intéressante, d'un retour sur l'information transmise ?

2. Diffusez-vous régulièrement et systématiquement des informations autres qu'opérationnelles au personnel de votre entreprise, sous quelle forme/par quel moyen ?

- Informelle, lors de réunions systématiques,
- Discussion directe,
- Présentoir,
- Bibliothèque,
- Circulation de sommaires,
- Circulation d'ouvrages (périodiques, livres ...),
- Lettre d'information diffusée en interne/externe,
- Système de messagerie électronique interne,
- Intranet,...

3. Le système de diffusion adopté est-il le plus adapté à la culture de l'entreprise ?



### [ 3.4 ] Définissez et formalisez vos besoins en information

Les besoins en information sont susceptibles de se situer à différents niveaux organisationnels de l'entreprise.

Une entreprise aura besoin d'informations de type opérationnel pour pouvoir assurer son travail quotidien, d'informations tactiques afin de prévoir les menaces/opportunités inhérentes soit aux efforts de développement dans le domaine des technologies concurrentes, des nouveaux matériaux... soit aux changements des attentes, des besoins et habitudes des consommateurs. Enfin, sur le plan stratégique, l'entreprise doit être à même d'identifier de nouvelles opportunités de développement pour la définition d'objectifs à moyen et long terme.

Les besoins en information étant très variés et les informations à considérer en abondance, il serait illusoire de tenter d'être informé de manière exhaustive.

Il est donc impérieux de :

1. Structurer et hiérarchiser vos besoins en information,
2. Faire un choix judicieux des questions que vous jugez les plus importantes à l'heure actuelle et autour desquelles votre système de veille doit être organisé !

Afin de vous guider dans l'étape de définition de vos besoins, nous proposons à titre indicatif une série de questions :

#### **Sur le plan opérationnel (les besoins en information inhérents au travail quotidien de l'entreprise).**

- Etes-vous sûr de vous informer sur toutes les options possibles avant d'effectuer le choix d'un outil, d'un produit, d'une technique, d'une méthode ...?
- Etes-vous au courant de toutes les évolutions techniques en relation avec vos produits et vos procédés de production ?
- Etes-vous au courant des normes et règlements en relation avec les activités de votre entreprise ?
- Connaissez vous toutes les activités de vos principaux concurrents ? Connaissez vous votre positionnement concurrentiel ?
- Prenez-vous systématiquement en compte les insatisfactions et doléances de vos clients ?
- Etes-vous sûr du choix de vos matières premières ou fournisseurs (meilleure qualité, meilleur prix, capacité à répondre à une demande ponctuelle importante...)

#### **Sur le plan tactique (évolution des produits de l'entreprise).**

- Etes-vous sûr que les produits de l'entreprise ne risquent pas d'être substitués par des produits concurrents remplissant les mêmes fonctions ?
- Y-a-t-il un risque que les produits de l'entreprise disparaissent

- à la suite d'une chute des commandes ?
- Les produits ne risquent-ils pas de disparaître à cause de contraintes réglementaires (normes, environnement...) en discussion ?
  - Les produits de l'entreprise existeront-ils encore demain ?
  - Les mêmes matériaux seront-ils encore utilisés et/ou compétitifs demain ?
  - Les technologies que vous utilisez seront-elles toujours les mêmes demain ?

**Sur le plan stratégique (renouvellement des compétences au profit de la pérennité de l'entreprise par exemple).**

- Avez vous réfléchi sur des possibilités de diversification ?
- En cas de chute des marchés, l'entreprise s'est-elle donnée les moyens d'apporter une réponse rapide pour sa survie ?
- L'entreprise a-t-elle pris en compte la formation continue de ses employés dans un souci d'innovation et d'amélioration continue de ses produits ?

Les besoins étant amenés à évoluer avec le temps, il est opportun de les réévaluer périodiquement !



### [3.5] Sensibilisez et impliquez le personnel concerné à la valeur de l'information

Un des premiers objectifs de toute entreprise est de faire vivre son personnel. Or, celui-ci est-il réellement sensible au fait que c'est par une totale collaboration et les efforts de chacun que l'entreprise pourra être la plus à même de se maintenir et de croître dans un environnement de plus en plus compétitif ?

La contribution du personnel sera d'autant plus efficace qu'il aura une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise. Il est donc indispensable de faire passer le message adéquat au personnel. Pour cela, une réflexion approfondie sur les objectifs et la sensibilisation du personnel devra être menée.

1. Quels sont les deux principaux objectifs visés à court terme par l'entreprise ?
2. Quels sont les deux principaux objectifs visés à moyen terme par l'entreprise ?
3. Est-ce que tous les membres du personnel de l'entreprise connaissent les objectifs à atteindre ?
4. Vous êtes-vous assurés du fait que tous les membres adhèrent aux objectifs de l'entreprise ?
5. A partir du moment où les objectifs sont connus et diffusés, le personnel est-il à même d'identifier les informations importantes pour les réaliser ?

Une contribution importante de chaque membre du personnel aux objectifs de l'entreprise consiste à s'informer et à participer activement au processus de veille. Ceci requiert d'être en permanence à l'affût d'informations importantes pour l'entreprise afin de les partager dans le cadre du système de veille.

A cet effet, il est important d'inculquer une culture d'information au sein de l'entreprise.

Une des premières étapes est de permettre au personnel de comprendre les enjeux de l'information. Pour cela il est nécessaire qu'il soit informé de la politique menée par l'entreprise (être meilleur que le concurrent X par exemple) afin qu'il sache quelles informations sont importantes (toutes les informations concernant le concurrent X dans ce cas). Il n'y aura en effet communication d'informations de la part du personnel que s'il est lui-même informé (on ne peut pas rechercher quelque chose si ce qui doit être trouvé n'est pas défini).

On pourra alors :

1. Désigner un responsable (coordinateur) du système de veille dans l'entreprise ! ET  
Lui donner accès aux formations adéquates, afin qu'il puisse acquérir les compétences et connaissances nécessaires lui permettant d'assurer la fonction de veille.
2. Sensibiliser le personnel à la valeur de l'information, l'inciter à devenir observateur et à faire remonter les informations importantes !

### [3.6] Diversifiez vos sources d'informations

Il a été observé que la grande majorité des PME/PMI exploitent un nombre très restreint de sources. Beaucoup se limitent à la lecture d'un petit nombre de périodiques et/ou à des discussions avec des fournisseurs ou autres experts de leur métier. Cela est certes honorable, mais insuffisant pour maîtriser son environnement. Si l'entreprise veut disposer d'informations différentes de celles dont disposent ses concurrents, elle doit obligatoirement diversifier au maximum ses sources d'informations. La connaissance approfondie des différentes sources d'informations et de leur diversité, associée à une exploitation systématique et ciblée, permettra de disposer des informations pertinentes plus rapidement que les concurrents inactifs.

Il existe deux types principaux de sources d'informations :

- Les sources formelles, où les informations disposent d'un support (papier, informatique).
- Les sources informelles, pour lesquelles il n'y a pas de support.

L'exploitation systématique des sources d'informations ne peut pas se faire au hasard. Il est important d'identifier les sources d'informations les plus pertinentes pour l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, nous vous proposons d'inscrire dans les tableaux en annexe 1 et 2 (col. 2) les lieux où vous vous procurez les différents types d'informations mentionnés (liste non exhaustive) et ce pour chacune des sources reprises. Par ailleurs, il est important de savoir qui dans l'entreprise connaît le mieux la source d'informations en question, afin de vérifier si la personne qui collecte l'information la maîtrise effectivement.

Nous vous proposons d'inscrire en annexe 1 (col. 3) le nom de la /des personne(s) en question.



### [3.7] **Exploitez systématiquement les sources d'informations formelles**

L'information formelle publiée sur support papier est parfois également disponible sur support informatique dans des bases de données, la recherche en est donc extrêmement facilitée. Ceci est particulièrement vrai pour l'information scientifique et technique pour laquelle des références aux documents originaux (articles, brevets, comptes-rendus de congrès, livres...) sont reprises dans plusieurs milliers de bases de données scientifiques et techniques. L'exploitation d'un ensemble de bases de données judicieusement choisies permettra ainsi de retrouver de la littérature pertinente sur un sujet technique ou sur son arrière-fond scientifique, beaucoup plus rapidement et exhaustivement que par une recherche classique dans la littérature papier. Une surveillance régulière des bases de données (brevets, normes, littérature scientifique...) permettra ainsi de suivre systématiquement l'évolution d'un champ technique ou l'activité d'un concurrent dans le temps.

#### **Systématiser la surveillance régulière des sources formelles importantes, en vous servant des bases de données bibliographiques\* !**

Une information jugée a priori peu intéressante pourra gagner considérablement en importance si elle est combinée avec une autre information. C'est pourquoi il est important de diversifier ses source d'informations.

De plus, capitaliser les informations aussi longtemps qu'elles sont susceptibles d'être utiles pourra permettre d'effectuer des recoupements intéressants. Cette capitalisation devra tout de même avoir des limites car un facteur important pour toute information est sa durée de validité, au-delà d'un certain temps il n'est plus pertinent de conserver certaines informations (l'information est une denrée périssable). Il faudra alors penser à la destruction de certaines informations.

*Il vous est présenté en annexe 1 un tableau (colonne 4) qui se veut une aide pour mener à bien votre démarche d'analyse. Vous pourrez indiquer avec un "E" la méthode de capitalisation utilisée dans votre entreprise et avec un "P" celle que vous jugez la plus adaptée.*

\* Demandez conseil à un expert en veille technologique

### [ 3.8 ] Organisez la collecte de l'information informelle dans votre société

La maîtrise de l'information informelle demande généralement des efforts plus importants que pour l'information formelle. Dans la grande majorité des cas, il faut se déplacer pour la collecter ; et n'ayant en général pas de support, sa capitalisation s'avère pour certains plus délicate. Par ailleurs, une source d'informations informelles amène rarement une information directement voulue, il faut souvent la compléter, la valider ou la recouper par une autre information, afin de la rendre fiable et utilisable.

Contrairement à l'idée que se font la plupart des entreprises, la collecte de l'information informelle ne se fait pas au hasard, mais s'organise de façon minutieuse et systématique.

Il vous est ici proposé de vérifier votre niveau de pratique, en répondant aux questions suivantes :

1. Avez-vous identifié toutes les manifestations (foires, salons, expositions) auxquelles l'entreprise doit participer en tant qu'exposant et/ou en tant que visiteur ?
2. Préparez-vous un programme de visite des stands avant vos déplacements aux manifestations ?
3. Préparez-vous les questions à poser aux exposants ?
4. Préparez-vous les entretiens avec vos fournisseurs, vos clients ?
5. Connaissez-vous des centres de compétence et des experts susceptibles de vous fournir des informations utiles pour résoudre des problèmes spécifiques en relation avec votre métier ?
6. Faites-vous partie d'associations professionnelles ou autres réseaux ?

Afin de retrouver facilement l'information informelle, il est judicieux de la formaliser sur un support adéquat. Celui-ci devra non seulement permettre de la retrouver, mais également de la faire circuler aux personnes concernées afin d'y apporter une certaine valeur ajoutée (commentaires, notes...).

Différentes solutions sont possibles pour la capitalisation de ce type d'information :

- Fiche de collecte,
- Rapport de mission,
- Réunion de travail / rapport de réunion,
- Réunion de debriefing,
- Messagerie électronique,
- Forum Intranet, ...

le tout pouvant bien sûr, selon les besoins inhérents à l'entreprise, être formalisé et ensuite intégré dans une base de données.

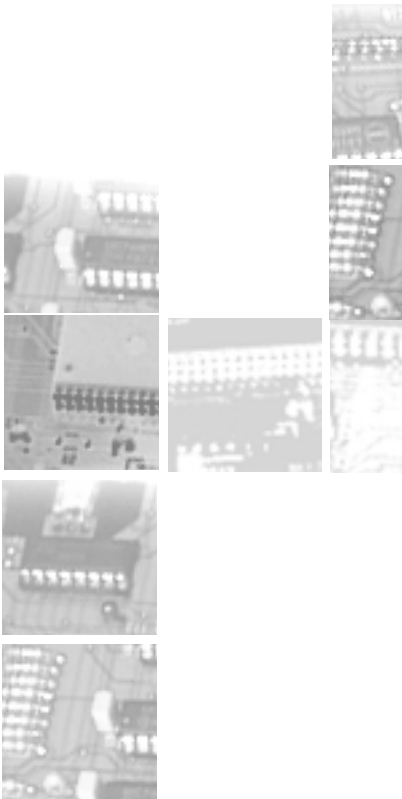
---

*Il vous est présenté en annexe 2 un tableau (col. 3) visant à vous aider dans votre démarche d'analyse. Vous pourrez indiquer avec un "E" la méthode de capitalisation qui est utilisée dans votre entreprise et avec un "P" celle que vous jugeriez la plus adaptée.*

Il est important de choisir le système le plus simple et le plus adapté à vos propres moyens et besoins.

Une question qui résumerai l'analyse de vos pratiques pourrait être : *Etes-vous capable de retrouver rapidement une information jugée importante le mois dernier ?*

A large L-shaped dotted line forming a frame for a response, consisting of a vertical line on the left and a horizontal line at the bottom, both made of small dots.



### [3.9] **Souciez-vous de la protection de vos informations**

Les activités d'une entreprise, principalement celles de nature immatérielle (intellectuelle), génèrent des informations sensibles. Une fuite vers l'extérieur de telles informations entraîne une perte considérable pour l'entreprise.

La protection de l'information interne est de ce fait une partie importante de la gestion de l'information, qu'il ne faut en aucun cas sous-estimer ou négliger.

Nous estimons que la protection doit se faire à deux niveaux :

#### 1. La protection physique.

Celle-ci consiste à prendre toutes les mesures pour empêcher une personne étrangère à l'entreprise d'accéder à des informations sensibles. Cette mesure comprend par ailleurs toutes les précautions à prendre pour empêcher de dévoiler des compétences, des savoir-faire, des tours de mains... à des visiteurs de l'entreprise.

Cela peut paraître trivial et beaucoup se disent que la protection physique dans leur entreprise est irréprochable. Cependant, il est souvent très aisé pour une personne externe à une entreprise de pénétrer dans les locaux et de se promener sans jamais être interceptée. Beaucoup en ont fait l'expérience, à la stupéfaction des dirigeants de l'entreprise en question qui croyaient disposer d'une protection physique maximale.

Vérifiez donc le niveau de sécurité dans votre entreprise, en vous posant les questions suivantes :

1. Est-ce qu'un étranger à l'entreprise pourrait y entrer et s'y promener sans être intercepté par un membre du personnel? Faites faire un test par un externe.
2. Un contrôle des entrées et sorties des personnes étrangères à l'entreprise est-il effectué ?
3. Y-a-t-il une personne désignée, responsable de la sécurité dans l'entreprise ?
4. Des informations sensibles sur support papier ou informatique pourraient-elles être subtilisées facilement sans qu'un membre du personnel s'en aperçoive ?
5. Est-ce que les documents circulant dans l'entreprise reçoivent un codage particulier (secret, confidentiel) ?
6. Si vous disposez d'un réseau informatique, y a-t-il une personne sensible aux problématiques liées à la sécurité informatique ?

#### 2. La protection du patrimoine immatériel.

Chaque année les entreprises dépensent des sommes très importantes pour concevoir des nouveaux produits, des procédés ou tout simplement pour les améliorer, pour développer des nouvelles "recettes", des savoir-faire spécifiques..., en un mot, pour



innover. Elles font par ailleurs des efforts pour créer des signes distinctifs (marques, logos, design), des concepts de commercialisation... qui vont permettre d'identifier des produits avec leur entreprise ou inversement. Elles créent donc un patrimoine totalement immatériel qui contribue de façon considérable, au même titre que le patrimoine matériel, à la richesse de l'entreprise. Un investissement pour le développement d'une nouvelle idée, la création d'un nouveau savoir-faire ou tout autre effort intellectuel peut être très rapidement perdu si l'entreprise ne prend pas le soin de le protéger judicieusement. Une protection efficace est donnée par les titres de propriété industrielle. Ceux-ci vont permettre de protéger vos inventions (brevets), vos signes distinctifs (marques, logos), vos formes, vos plans (dessins et modèles), ils vous octroient un monopole temporaire d'exploitation permettant d'interdire à tout tiers de vous copier. Ils sont l'équivalent de l'assurance qui, elle, est obligatoire pour le matériel.

Vérifiez la connaissance de votre patrimoine immatériel et des moyens de protection qui s'y rapportent en répondant aux questions suivantes :

1. Un inventaire de notre patrimoine immatériel a-t-il déjà été réalisé ?
2. Connaissez-vous tous les mécanismes de protection par les outils de la propriété industrielle - le brevet, les marques, les dessins et modèles, les droits d'auteur ?
3. Avez-vous déjà réfléchi à la possibilité de protéger certains éléments dans l'entreprise ?

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



### [3.10] **Faites appel à des professionnels de l'information**

La maîtrise de l'information au profit du maintien et du développement de la position concurrentielle d'une entreprise requiert des compétences et des connaissances. Elles ont donné naissance à une discipline autonome, actuellement en pleine évolution ; la veille. La fonction veille dans une entreprise doit toujours être adaptée à ses besoins et ses moyens.

Vu les contraintes de temps et de ressources existant déjà dans la grande majorité des PME/PMI, la mise en place et le suivi d'un système de veille représente une surcharge de travail que ces entreprises ne sont généralement pas en mesure de supporter entièrement en interne.

1. Appropriiez-vous les connaissances et compétences nécessaires pour organiser et maintenir actif le système de veille à l'intérieur de votre entreprise !  
Renseignez-vous à cet effet auprès des experts en veille de votre région/pays, sur des programmes de formation en veille technologique ou intelligence économique !
2. Demandez l'assistance d'un expert externe pour la mise en place du système !
3. Après avoir défini vos besoins (cf. autres recommandations), déterminez la partie du travail qui peut/doit être accomplie en interne !
4. Renseignez-vous sur les offres de services en matières de recherche, collecte et traitement de l'information disponibles dans votre région/pays !





ФИЛАНТЕЛНИ РОГЛЕЩИЦИ ДЕ СУДЪПНИИ



## [ 4 ] LE PROJET REVEIL

### [ 4.1 ] Présentation du projet

Au vu des diverses réussites rencontrées par des PME/PMI à la suite d'une politique informationnelle active, il est apparu évident de comparer les pratiques de ces dernières. Un ensemble de partenaires européens a donc tenu à chercher et comparer dans sa région respective les approches des PME/PMI.

Cela a été rendu possible dans le cadre d'un projet dénommé REVEIL subventionné par la Commission Européenne (Mesure d'accompagnement AAMM008 dans le cadre de la ligne d'action IMT du programme INNOVATION/4ème programme cadre).

Ce projet avait pour but final de proposer une démarche opérationnelle pour la maîtrise de l'information en PME/PMI, ce qui nous l'espérons, est concrétisé par le présent guide.

Activités organisées dans le cadre du projet REVEIL :

- Etude de cas dans les régions ayant participé au projet  
(Une sélection d'études est présentée dans ce chapitre)
- Atelier en Provence le 30.10.1998
- Atelier en Catalogne le 05.02.1999
- Atelier au Luxembourg le 06.05.1999
- Publication d'une série de trois Newsletter REVEIL



## [4.2] Présentation des partenaires du projet REVEIL et des études de cas

### \_4.2.1 Université Polytechnique de Catalogne (UPC)

The Polytechnic University of Catalonia (UPC) comprises 13 Schools and Faculties which offer higher and medium education in the Autonomous Community of Catalonia, Spain. The main degrees offered are: Industrial Engineer, Telecommunications Engineer, Civil Engineer, Architect, Computer Science and Mathematics. The main campus is located in Barcelona and the second in Terrassa, 30 kms. from Barcelona. The UPC has 30.000 students. There are 41 Departments which are responsible for teaching and research activities in the different fields of knowledge. The Business Administration Department is an horizontal department, responsible for the activities related to Social Sciences (Economics, Business Administration, Production, etc.) in all the Schools and Faculties of the University. The Department has a staff of 96 lecturers, 40% of them working full time. The Department activities are organised in different research lines: industrial economics, production management, regional economics... The research line devoted to "Economics of Technological Change and Technology Management" is located in the Industrial Engineering School of Terrassa. One of his sub-lines is **Technological Monitoring and Competitive Intelligence**. The activities in this area includes macroeconomic analyses (research policy evaluation) but also technology watching for individual firms: search of technology information in databases, analysis of this information with scientometric tools, detection of emergent technologies and technological mapping. The team has available specially designed interactive software for these activities. Recently a Department spin off, the firm IALE Tecnologia, is working in this area.

### \_4.2.2 Etude de cas de la région de Catalogne : Ecotècnia S.Coop.

Ecotècnia S.Coop. es una sociedad cooperativa, fundada en 1981, con sede en Barcelona, dedicada a la fabricación de aerogeneradores para la producción de energía eólica con una potencia comprendida entre 150 y 600 kw. (diámetros de la hélice de 20 y 44 metros respectivamente), con tecnología propia. También realiza instalaciones en el campo de la energía solar, tanto térmica como fotovoltaica.

Cuenta actualmente con 103 empleados y se propone alcanzar en 1999 una cifra de ventas de 42 millones de euros (7.000 millones de pesetas). Recientemente se ha integrado en el grupo MCC (Mondragón Corporación Cooperativa), uno de los principales grupos industriales españoles, formado por un centenar de empresas

cooperativas. Ecotècnia ha realizado instalaciones en diferentes regiones españolas: Cataluña, Navarra, Canarias, Aragón, Andalucía -donde se encuentra el parque eólico de Tarifa, el mayor de Europa- y Galicia, aunque también ha ejecutado proyectos en la India -donde tiene una filial-, Uruguay, Sierra Leona, Ghana, Mozambique y Marruecos. En 1993, cuatro aerogeneradores de Ecotècnia ocuparon los cuatro primeros lugares en rendimiento energético entre 7.400 máquinas europeas examinadas, según la base de datos Eurowin.

Ecotècnia realiza una vigilancia que puede calificarse de convencional: está suscrita a las publicaciones científicas y técnicas de su especialidad, asiste a todos los congresos, seminarios y ferias sobre las energías renovables, recibe regularmente información sobre licitaciones y legislación medioambiental, etc. Realiza ocasionalmente consultas a institutos tecnológicos españoles, alemanes y daneses, así como a algunas bases de datos. Conoce las características de todos los molinos de las empresas competidoras. Buena parte de la información se obtiene por canales informales, "charlas de pasillo" en reuniones, seminarios, ferias, etc. con colegas de empresas competidoras o relacionadas con el sector; en el mundo de la energía eólica "todos se conocen". La comunicación entre los técnicos de la empresa es muy fluida, lo que viene facilitado porque todo el personal trabaja en una gran sala sin tabiques de separación.

Ecotècnia ha desarrollado innovaciones muy originales, tales como el acceso al generador de la cabina superior desde una escalera situada en el interior de la torre -normalmente se sube desde el exterior- o la "nariz" abatible, que permite que los operarios se sitúen en ella cuando colocan las hélices o realizan tareas de mantenimiento.

#### \_4.2.3 Centre de Veille Technologique (CVT) du CRP Henri Tudor

Le Centre de Veille Technologique (CVT) du Luxembourg a été créé en 1994 sur l'initiative du service de la propriété industrielle du Ministère de l'Economie, en étroite collaboration avec l'Office Européen des Brevets. Il a été intégré en tant que département autonome du Centre de Recherche Henri Tudor, qui s'identifie à un centre d'innovation et de développement technologique.

La mission initiale du Centre de Veille Technologique consistait à développer des activités destinées à garantir un accès optimal et

fiable à l'information brevet pour tout acteur de l'innovation. Le CVT participe également depuis sa création au réseau des centres d'information brevets PATLIB coordonné par l'Office Européen des Brevets.

Au cours de son développement, le CVT a diversifié ses compétences autour des concepts de la veille technologique et de l'intelligence compétitive. Le Centre de Veille Technologique est aujourd'hui reconnu comme centre de compétences national dans ces domaines. Aujourd'hui, le centre constitue une plate-forme d'assistance à la mise en place de systèmes de veille et de support aux structures informationnelles des entreprises.

Les activités du CVT s'articulent autour de trois axes stratégiques :

- la sensibilisation des entreprises (surtout PME/PMI) à l'importance d'adopter une démarche structurée de veille industrielle,
- l'assistance à la mise en place de système de veille en entreprise par le conseil et la formation,
- le support logistique en information et traitement de l'information.

Par ailleurs, le CVT étudie en permanence les habitudes informationnelles des entreprises du Luxembourg afin de répondre au mieux à leurs besoins.

Le CVT est constamment en contact avec des institutions européennes actives dans le domaine de la veille industrielle et de l'intelligence économique. En dehors de ces contacts européens, le CVT a participé à la création de compétences en Tunisie et au Mexique.

En 1998, le Centre de Veille Technologique est venu compléter l'éventail des services offerts par le Technoport Schlassgoart. Ce dernier est constitué par un centre d'accueil et d'innovation pour un ensemble d'entreprises start-up en technologies de pointes et un laboratoire des technologies industrielles.

#### \_ 4.2.4 Etude de cas du Luxembourg : Boulangerie X.

La boulangerie X. est une entreprise familiale principalement active sur le plan national, mais exporte une partie de sa production vers certains pays européens.

Au Luxembourg, les petites boulangeries artisanales et traditionnelles sont encore fortement présentes sur le secteur. Or, depuis quelques années certains grands acteurs industriels se sont établis sur le marché local, ce qui a considérablement augmenté la pression concurrentielle. Les conséquences sont

évidentes et se traduisent par la disparition progressive des petites entreprises familiales. La boulangerie X. a réagi à ces menaces, en concentrant ses activités sur la production, avec une diminution progressive du nombre de ses points de vente. Ils se sont adaptés par des investissements pour l'agrandissement de leurs locaux de production et pour moderniser leurs procédés de fabrication, devenus désormais semi-industriels.

Cependant, malgré ce nécessaire développement, le chef d'entreprise était soucieux de préserver le côté artisanal et naturel de ses produits.

Ces changements ont influencé les habitudes informationnelles dans l'entreprise. Par exemple, l'accroissement des effectifs a nécessité une meilleure gestion des flux informationnels devenus désormais plus importants.

D'autre part, les sources d'informations habituellement exploitées de façon plus ou moins sporadique ne permettaient plus à l'entreprise d'avoir une connaissance suffisante de son métier.



Suite à un audit des habitudes informationnelles, une intervention du Centre de Veille Technologique de Luxembourg articulée autour des axes suivants a été mise en œuvre :

- mise en place d'un système de collecte simple de l'information informelle,
- formation des dirigeants à l'exploitation de sources d'informations industrielles,
- organisation de séminaires de sensibilisation destinés à l'ensemble du personnel.

Parallèlement, des recherches d'informations sur certains points critiques du processus de fabrication ont été menées par les experts du CVT. Des informations sur un procédé de conservation des pâtes entièrement naturel ont ainsi pu être trouvées. Des expériences destinées à évaluer l'intégration de ce procédé dans la fabrication sont encore en phase de test, les premiers résultats sont assez encourageants et sont susceptibles d'aboutir à des produits innovants favorisant de meilleurs arguments de vente.

Cette expérience de mise en place de système de veille, encore en cours à l'heure actuelle, montre des résultats tout à fait positifs. Hormis l'apport direct d'informations techniques, le chef d'entreprise estime avoir pu augmenter considérablement son pouvoir de négociation avec ses clients et fournisseurs.



### \_4.2.5 IMPIVA

Contribuer à l'amélioration du tissu industriel, des infrastructures de production et de l'innovation industrielle en général sont les objectifs prioritaires d'IMPIVA. Pour les années 1997-99 IMPIVA a mis au point différents programmes :

- l'organisation du forum Europartenariat 98,
- le plan régional d'innovation PRICOVA,
- le plan des énergies alternatives PER 2000,
- le plan industriel pour le Minimum Impact Environmental MIA,
- le réseau industriel de communications et des services RICS.

IMPIVA a accédé à la présidence de l'Arc Méditerranée des Technologies. Les actions de veille technologique d'IMPIVA passent par le Département d'Information Industrielle et des Brevets qui participe à la diffusion de l'information scientifique, technique et économique pour les PME/PMI. Les personnels du département sont tous membres de la société SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals). Ainsi l'approche d'IMPIVA a un sens intégrateur qui comprend la veille, l'intelligence économique et la gestion des connaissances.

Les actions d'IMPIVA sont destinées à sensibiliser les entreprises par des actions particulières ou des projets de mise en place de systèmes de veille. Par ailleurs, IMPIVA propose une assistance à l'identification des besoins en matières de veille, des sources d'informations pertinentes et des actions à mener pour optimiser la communication interne.

IMPIVA assiste à la formalisation des connaissances internes et à la constitution de la mémoire de l'entreprise. L'ensemble des actions est destiné à apporter une meilleure connaissance de l'environnement de l'entreprise et à faciliter leur réactions face aux changements technologiques.

IMPIVA a participé en tant qu'expert en veille à un programme régional d'innovation, destiné à introduire un certain nombre d'outils de management dans des entreprises appartenant à différents secteurs d'activité.

Une des principales conclusions de cette mission est que la promotion de la veille technologique et de l'intelligence économique doit devenir une action prioritaire de promotion de l'innovation dans la région de Valence.



#### \_4.2.6 Etude de cas d'IMPIVA : Naber S.A.

Industrias Químicas Naber S.A. is a company with 50 years of experience. It's capital is Spanish owned. It's activity is devoted to the industrial paintings manufacture for different sectors: industry of the furniture, car industry...

Naber S.A. has a wide distribution net that reaches the national and international market. The quality of their manufactured products remains guaranteed by the systems installation of quality certify pursuant by the norm ISO 9001 and possesses furthermore the creditings Q1 of Ford and EAQF of Renault.

Performances accomplished by the IMPIVA

##### *Diagnostic*

Analysis of the starting point

Realisation of the diagnostic

##### *Conception and design of the competitive technical intelligence.*

Informations and aspects to monitor, sources of information, management of the sources of information, added value, consequences in the organization of the company,....

In the first analysis, it was detected a lack of a communication between the different departments, as well as information that repeats and ignorance of the some of this information by a part of technicians of the company.

As a consequence of the accomplished analysis it were detected some needs of improvement in the capture, organisation and transmission of the information in the company. The needs detected in the company can be classified in 2 large groups :

- CAPTURE and FORMALIZATION OF KNOWLEDGE
- COMMUNICATION AND TRANSMISSION OF KNOWLEDGE

Within in the first group, we can put the sources of information in 3 blocks and a fourth block of organisation:

- clients information
- novelties and trends information
- information of the objectives of the company
- organisation of the knowledge

In the second group of needs it has been detected inter-departmental communication problems and problems in the

transmission and access to the information.

For this matter it has been accomplished numerous interviews between the members of the company, it has been obtained a map of the interpersonal and interdepartmental relationships.

As a possible solution to this problem it has been proposed the creation of an horizontal exchange net that will improve the inter-departmental information traffic and contribute to a greater internal diffusion in each department

After these two phases, it is necessary to go further in this activity, formalising and fulfilling in a panel containing the priorities missions, objective and solutions to reach the same.

All this matters will continue with the development of the competitive technical intelligence project, something which would be implemented in two phases: elaboration of works procedures and development of the same.

### \_4.2.7 Centre de Recherches Rétrospectives de Marseille (CRRM)

Le CRRM a été créé en 1978, à la suite de l'ouverture des accès en ligne à l'information scientifique et technique. Les objectifs, à cette époque étaient les suivants :

- analyser dans quelle mesure l'impact de ces nouveaux accès et de la disponibilité de l'information pouvaient changer certains comportements de recherche et entre autre les méthodes d'analyses et de programmation,
- mettre en place une formation dans ce domaine, à la fois pour accéder aux informations puis pour les analyser et aussi pour augmenter l'impact des résultats produits.

A partir de cette base se sont rapidement développées des compétences dans l'analyse et l'accès aux source d'informations, et également dans les méthodes d'analyses et de diffusion de l'information. Placé dans un milieu scientifique, le CRRM a développé divers enseignements et entre autres le DEA et l'Ecole Doctorale dans le domaine de la Veille Technologique et de l'Intelligence Compétitive.

Les travaux de recherche ont alors été conduit suivant trois axes :

- une recherche fondamentale dans la méthodologie de la Veille et de l'Intelligence Compétitive, un travail de fond dans les outils d'analyse de l'information,
- une application de cet ensemble orienté vers la grande industrie et les PMI et PME. Ceci a conduit à des relations

industrielles fortes et à nous préoccuper de la relation de la recherche (de ses résultats et de la formation) avec le monde socio-économique,

- une internationalisation des activités, principalement avec le Luxembourg (CRP Henri Tudor), l'Indonésie (Centre de séminaires à Bandung), le Brésil (un centre de formation fonctionne à Rio de Janeiro depuis 1997, d'autres formations ont lieu en fonction des demandes : Brasilia, Manaus), les USA, etc. Ceci a conduit aux développements actuels de l'Ecole Doctorale Internationale, qui regroupe plus de 20 universités dont une grande majorité étrangères à l'Europe, ainsi que diverses industries.

Actuellement, le développement va s'accroître au niveau des formations virtuelles vers les PME et PMI ainsi que vers certains pays en voie de développement.

#### \_4.2.8 Etude de cas du CRRM : Pétronaphte

Nous relatons rapidement le processus de développement de la veille dans une entreprise de la région de Marseille. L'entreprise considérée est l'entreprise Pétronaphte. Cette entreprise réalise des produits d'ensimage, c'est à dire des produits (sorte de lubrifiant) qui sont placés sur les fils (de matières synthétique ou naturelle) lors du processus de tissage des tissus. Ces produits permettent une tension constante du fil et d'obtenir ainsi un tissage homogène et donc un meilleur aspect du tissu.

Cette entreprise exporte une grande partie de ses produits, souvent effectués à la demande ou en fonction de contraintes précises. Cette entreprise, décidée à se mettre en état de veille, avait demandé il y a trois ans à bénéficier du concours d'un "homme ressource" (étudiant de troisième cycle faisant un stage de six mois dans l'entreprise qui a été pris en charge par un financement public). Avant cette démarche, l'entreprise avait été sensibilisée à la veille lors de conférences réalisées par le CRRM dans la région Provence Alpes Côte d'Azur.

Au cours de ce stage, l'étudiant a commencé par une veille scientifique et technique, mais s'est rapidement aperçu que les progrès dans le domaine n'étaient pas suffisamment rapides pour justifier une action de veille continue. L'étudiant a alors recherché d'où venaient les capacités techniques de l'entreprise. Cela l'a conduit à mettre en évidence le processus suivant : à partir du savoir-faire et des connaissances technologiques acquises par l'entreprise dans le domaine, et mise à jour périodiquement par la lecture de journaux spécialisés, elle travaillait au développement de produits spécifiques en fonction des demandes qui étaient faites par les personnes du marketing travaillant en France ou à

l'étranger. Une analyse des demandes a été entreprise. On s'est rapidement aperçu de la richesse de celles-ci, qui contenaient à la fois des données sur les clients, les concurrents, les produits souhaités (au niveau des performances), les matériels de tissage utilisés par les clients, etc. Or, cette véritable mine de 10 demandes étant traitées sous forme de produits papier au fur et à mesure de leur arrivée, sans stockage informatique. On a donc entrepris de créer une base de données adaptée aux possibilités informatiques de l'entreprise. Cette base était structurée de manière à pouvoir retrouver les données techniques, les données sur les concurrents et les demandes formulées par les clients. On a ensuite enrichi la base par l'introduction des remarques des clients une fois le produit livré et utilisé, ainsi que par des informations liées aux difficultés de réalisation du produit, avec en outre le nom de la personne ayant travaillé sur le sujet. Cette base s'est développée durant les deux dernières années. Entre temps, l'entreprise s'est équipée d'un réseau informatique et la base se trouve ainsi partagée. De ce fait, cela a introduit la notion de remontée directe d'information depuis les "hommes du marketing" à partir de leur poste informatique. Actuellement, la base de données atteint ses limites du fait des idées nouvelles qui naissent dans l'entreprise au niveau "remontée" et circulation d'information. L'évolution prévisible est la création d'un Intranet.

Conclusion: à partir d'une sensibilisation à la veille, une action soutenue par un stagiaire s'est développée. Cette action au départ scientifique, a été analysée pour conclure que les journaux généralistes et une bibliographie annuelle (science et brevet) était suffisante sur ce plan. L'accent a dès lors porté sur la différenciation par rapport aux autres acteurs du domaine. C'est l'objet de la base qui a été créée et qui a permis une forte évolution des mentalités dans l'entreprise.



BD: base de données  
 CD-R: CD-ROM  
 Biblio: bibliothèque  
 Arch.: archive  
 Class: classeur

Col. 1	Col. 2		Col. 3		Col. 4				
	Exploitée	où?	Qui dans l'entreprise connaît / maîtrise le mieux cette source d'information ?		BD	CD-R	Biblio	Arch	Class
	oui	non							
Publications scientifiques, techniques (revues)									
Brevets									
Normes									
Réglementations									
Publications institutionnels (organismes nationaux, européens, internationaux)									
Presse économique, commerciale									
Livres									
Plaquettes publicitaires, catalogues									
Bulletins de veille spécialisés									
Bases de données électroniques externes									
Réseaux électroniques externes (Internet, autres)									
Informations internes (Réseaux internes, Rapports internes... etc.)									
Actes et c.r. de congrès									

	Col. 1		Col. 2	Col. 3							
	Exploitée		où?	Capitalisation							
	oui	non		Fiche de collecte	Rapport de mission	Réunion /Rapport	Debriefing	Messagerie électronique	Forum Intranet	Autre:	
Visite de congrès, foires, expositions											
Discussion avec des experts du monde universitaire ou autres											
Discussion avec des fournisseurs											
Discussion avec des clients											
Discussion avec des concurrents											
Associations professionnelles ou autres											
Participation à des formations											



Inscrivez les noms des personnes identifiées en tant que capteur potentiel d'informations dans la première colonne. Inscrivez la méthode de diffusion utilisée préférentiellement par ces personnes dans les différentes cases, en vous référant à la liste proposée ci-dessous :

- Fiche de synthèse - FS
- Réunion de travail - RT
- Rapport d'étonnement - RE
- Formulaires (soumis à une personne désignée ou situé à un endroit dédié) - FOR
- Messagerie électronique - MAIL
- Intranet - INTRA

	Information technique, technologique	Information concurrentielle	Information commerciale
Nom:			
Nom:			
Nom:			
Nom:			
Nom:			
Nom:			
Nom:			
Nom:			
Nom:			
Nom:			

## [ 8. ] Adresses utiles

### [ 8.1 ] Luxembourg

#### Centres de compétences

Veille Technologique  
Centre de Veille Technologique  
CRP Henri Tudor - Technoport Schlassgoart  
66, rue de Luxembourg · B.P. 144 · L-4002 Esch-sur-Alzette  
<http://www.cvt.lu>

Informatique, Multimédia, Technologies Industrielles, Technologies pour l'environnement, Technologies pour la santé  
Centre de Recherche Public Henri Tudor  
6, rue Coudenhove Kalergi · L-1359 Luxembourg-Kirchberg  
<http://www.crph.lu>

Biotechnologies, matériaux  
Centre de Recherche Public Centre Universitaire  
162a, avenue de la Faïencerie · L- Luxembourg  
<http://www.crpcu.lu/>

Santé  
Centre de Recherche Public de la Santé  
120, route d'Arlon · L-1150 Luxembourg  
<http://www.crp-sante.lu/>

Centre Relais Innovation, Agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche  
LUXINNOVATION G.I.E.  
7, rue Alcide de Gasperi · L-1615 Luxembourg-Kirchberg  
<http://www.luxinnovation.lu>

#### Propriété Industrielle

Ministère de l'Economie  
Service de la Propriété Industrielle  
19-21 bd Royal · L-2914 Luxembourg  
<http://www.etat.lu/EC/spi/index.htm>

#### Autres

Chambre de Commerce  
7, rue Alcide de Gasperi · L-1615 Luxembourg-Kirchberg  
<http://www.cc.lu/>

Chambre des Métiers  
2, Circuit de la Foire Internationale · B.P. 1604 · L-1016 Luxembourg  
<http://www.cdm.lu>

## [ 8.2 ] France

Ambassade de France au Japon  
Service pour la Science et la Technologie,  
4-11-44 Minami Azabu · Minato-ku, Tokyo 106, Japon  
La lettre « Japon matériaux »

Ambassade de France aux Etats-Unis  
Mission scientifique et technologique  
<http://www.france-science.org>  
La lettre « Matériaux de Washington »

CEDOCAR - Centre de Documentation de l'Armement  
Bureau Japon / Information technique et scientifique  
26, Bd Victor · F-0460 Paris Armées

INIST - Institut de l'Information Scientifique et Technique  
Cellule Japon  
2, Allée du Parc de Brabois · F-54514 Vandoeuvre-les-Nancy Cedex  
<http://www.inist.fr>

Observatoire des Sciences et Techniques  
93, rue de Vaugirard · F-75006 Paris

Association Nationale de la Recherche Technologique  
Les conventions CIFRE : Bourse de thèse Etat-Entreprise  
101, avenue R. Poincaré · F-75016 Paris

ANVAR - Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche  
43, rue Caumartin · F-75436 Paris  
<http://www.anvar.fr>

ADBS - Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation  
25, rue Claude Tillier · F-75012 Paris, France  
<http://www.adbs.fr>

ARIST  
Organisme présent dans la majorité des régions françaises, qui dépend des  
Chambres régionales de Commerce. Dispense des prestations documentaires  
et dans certains cas font des offres de Veille.  
Se renseigner auprès des CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie)  
<http://www.arist.tm.fr/>

DRIRE - Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de  
l'Environnement  
Chaque région a une délégation du Ministère de l'Industrie, qui prend en compte  
un certain nombre d'opérations nationales ou régionales ayant trait à la Veille, à  
l'Intelligence Economique ou à la prospective (par exemple les technologies clef)  
Se renseigner directement auprès des DRIRE Régionales.  
<http://www.drire.org/>

AFNOR - Association Française de la Normalisation  
Tour Europe · F-92049 Paris la Défense cedex  
<http://www.afnor.fr>

ADIT - Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique -  
2, rue Brûlée · F-67000 Strasbourg  
<http://www.adit.fr>

INPI - Institut National de la Propriété Industrielle -  
26 bis, rue de Saint-Petersbourg · F-75000 Paris  
<http://www.inpi.fr>

Fédération française des salons spécialisés  
4, Place de Valois · F-75001 Paris  
<http://salons.wcube.fr/>

---

ACFI - Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie  
45, av. d'Iéna · F-75016 Paris  
<http://www.lille.cci.fr/ccis/index.html>

Association Française de Bibliométrie Appliquée  
33, av. du Général Leclerc · F-91760 Itteville  
<http://crrm.univ-mrs.fr/sfba/sfba.html>

DEA et Formation Doctorale Internationale Veille Technologique  
Université Aix-Marseille  
Centre Scientifique de Saint Jérôme · F-13397 Marseille Cedex 20  
<http://crrm.univ-mrs.fr/>

## [ 8.3 ] Espagne

### **Organismos españoles competentes en Vigilancia Tecnológica**

Oficina Española de Patentes  
C/ Panamá, 1 · E-28071 Madrid

Fundación Cotec  
C/ Marqués de Urquijo, 26, 1º C/1 · E-28008 Madrid

### **Empresas consultoras :**

IALE Tecnología  
Ctra. Martorell, 95, 2ª planta · E-08224 Terrassa (Barcelona)

TRIZ 21  
Apdo.: 12122 · E-46080 Valencia

### **Organismos públicos :**

Cluster del Conocimiento  
Parque Tecnológico, Edif. 101 · E-48170 Zamudio (Bizkaia)

Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC/CSIC)  
C/Joaquín Costa, 22 · E-28002 Madrid

Centro de Enlace para la Innovación - CIDEM  
C/ Provença, 339 · E-08037 Barcelona

Centro de Transferencia de Tecnología (CTT) de la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC)  
Edificio Nexus  
C/ Gran Capità, 2-4 · E-08034 Barcelona

CEEI ALCOY  
Pl. Emilio Sala, 1 · E-03801 ALCOY (Alicante)  
ceei Alcoy@ctv.es

CEEI CASTELLÓN  
Edificio IMPIVA Castellón  
Avda. del Mar s/n · E-12003 CASTELLÓN  
ceei@ceei-castellon.com

CEEI ELCHE  
Ronda la Vall d'Uixó, 125  
Pol. Ind. Carrús · E-03205 ELCHE (Alicante)  
ceei@ceei-elche.com

CEEI VALENCIA  
Parque Tecnológico  
Avda. Benjamín Franklin, 12 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
informacion@ceei.net

CTT. Centro de transferencia de Tecnología de la Universidad Politécnica de Valencia  
Camino de Vera s/n · E-46022 Valencia  
ctt@ctt.upv.es.  
www.ctt.upv.es/

Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación de la Universidad de Valencia  
C/L'Antiga Senda de Senet, 11 · E- 46023 Valencia  
ana.m.cortes@uv.es  
www.uv.es/otri

Observatorio Tecnológico  
EOI (Escuela de Organización Industrial)  
Avda. Gregorio del Amo, 6 · E-28040 Madrid

Institut Català de Tecnologia (ICT)  
C/Ciutat de Granada, 131 · E-8018 Barcelona

Laboratori General d'Assaigs (LGA)  
Apartado de Correos 18 · E-08193 Bellaterra

AICE. Instituto Tecnológico de Cerámica  
Universidad Jaume I - Campus Universitario  
Ctra. Borriol. · E-12006 CASTELLON  
itc@aiice1.itc.uji.es

AIDICO Instituto Tecnológico de Materiales de Construcción  
Parque Tecnológico  
Avda. Benjamín Franklin, 17 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
aidico@aidico.es

AIDIMA Instituto Tecnológico del Mueble y Afines  
Parque Tecnológico  
Av. Benjamín Franklin, 13 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
mfernand@aidima.es

AIDO Instituto Tecnológico de Óptica  
Parque Tecnológico  
C/ Nicolás Copérnico, 7-13 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
aido@aido.es

AIJU Instituto Tecnológico del Juguete  
Avda. de la Industria, 23 · E-03440 IBI (Alicante)  
aiju@aiju.es

AIMME Instituto Tecnológico Metalmeccánico  
Parque Tecnológico  
Avda. Leonardo da Vinci, 38 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
aimme@aimme.es

AIMPLAS Instituto Tecnológico del Plástico  
Parque Tecnológico  
Avda. Gustavo Eiffel, 2-8 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
info@aimplas.es

AINIA Instituto Tecnológico Agroalimentario  
Parque Tecnológico  
Avda. Benjamín Franklin, 5-11 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
info@ainia.es

AITEX Instituto Tecnológico Textil  
Pl. Emilio Sala, 1 · E-03801 ALCOY (Alicante)  
aitex@aitex.es

ALICER Instituto Tecnológico del Diseño Cerámico  
Avda. del Mar, 42 · E-12003 CASTELLÓN DE LA PLANA  
universal@alicer.es

IBV Instituto Tecnológico de Biomecánica  
Parque Tecnológico  
Avda. Juan de la Cierva, 20-24 · E-46980 PATERNA (Valencia)  
ibv@ibv.upv.es

---

INESCOP Instituto Tecnológico del Calzado  
Pol. Ind. Campo Alto  
Ctra. Elda-Monóvar · E-03600 ELDA (Alicante)  
inescop@inescop.es

ITEM Instituto Tecnológico de la Empresa  
Univ. Miguel Hernández, Edif. La Galia  
Avda. del Ferrocarril, s/n · E-03202 ELCHE (Alicante)

ITENE Instituto Tecnológico del Envase y Embalaje  
Pol. Ind. d'Obradors. Carrer Sogueros, 2 · E-46110 GODELLA (Valencia)  
itene@itene.com

ITI Instituto Tecnológico de Informática  
Univ. Politécnica de Valencia  
Camino de Vera, s/n (Edif. INSTITUTOS II) · E-46022 VALENCIA  
iti@iti.upv.es

ITE Instituto de Tecnología Eléctrica  
Univ. Politécnica de Valencia  
Camino de Vera, s/n (Edif. INSTITUTOS II) · E-46022 VALENCIA  
ite@ite.upv.es

## [ 8.4 ] International

---

### OTAN

Actualité du Comité scientifique de l'OTAN et du Comité sur les Défis de la Société Moderne

OTAN · B-1110 Bruxelles

<http://www.nato.int/>

### Commission des Communautés Européennes

200, rue de la loi · B-1049 Bruxelles

### Office des Publications Officielles des Communautés Européennes

2, rue Mercier · L-2985 Luxembourg

<http://www.eur-op.eu.int>

### EUROSTAT - Office statistique des Communautés européennes

Bâtiment Jean Monnet

Rue Alcide De Gasperi · L-2920 Luxembourg

<http://europa.eu.int/eurostat.html>

### Office Européen des Brevets

Erhardtstrasse 27 · D-80331 Munich

<http://www.european-patent-office.org/>

### OMPI - Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle

34, chemin des Colombettes · CH-1211 Genève

<http://www.wipo.int>

### Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)

World Trade Centre

Isla de la Cartuja · E-41092 Sevilla



---

Veille Technologique et Compétitivité

Henri Dou

Dunod, Paris, 1995

La Veille Technologique

Henri Dou, Hélène Desvals

Dunod, Paris, 1992

Les PME face au défi de l'Intelligence économique

L. Hassid, P. Jacques-Gustave, N. Moinet

Dunod, 1997, Paris

La veille technologique, concurrentielle et commerciale

B. Martinet, J.M. Ribault

Les Editions d'Organisation, 1989, Paris

Le brevet source d'informations

F. Jakobiak

Dunod, 1994, Paris

Le management des ressources immatérielles

Ahmed Bounfour

Dunod, 1998, Paris

Les entreprises du Luxembourg face à la veille industrielle

S. Quazzotti, L. Pohl

Cahiers socio-économiques ECO-CEPS, n° 1, 1998

Revue technique luxembourgeoise, n° 1, 1999

La vigilancia tecnológica en la empresa

Chapitre du livre "Tecnología e innovación en la empresa"

ESCORSA, Pere et VALLS, Jaume

Ediciones UPC, 1997, Barcelona.

Mapas tecnológicos y estrategia empresarial

ESCORSA, Pere, MASPONS, Ramon et RODRIGUEZ, Marisela

Economía Industrial n° 319, 1998, Madrid

Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española

PALOP, Fernando et VICENTE, José M.

Estudios n° 15, COTEC, 1999, Madrid.





## GUIDE DES BONNES PRATIQUES EN PME/PMI



The amount of information keeps on increasing and becomes more easily available due to the rapid development of efficient information and communication technologies.

Companies are challenged to obtain the right information at the right time in order to be able to act, to react and to take well-informed decisions. The systematic use of information commonly called «Technology Watch», can therefore not be done at random, it should be governed instead by two key elements : by the knowledge of the various information sources as well as by a common information-culture within the company.

This guide is a pragmatic help for small and medium sized enterprises (SME's). It's 10 recommendations are showing that technology watch is not an exclusive activity for big companies, but very well available to SME's. Starting with an analysis of your business information practices, this guide will lead you stepwise through an optimisation of your technology watch activities.

The guide is the result of a concerted action at a European level, based on the study of SME's which succeeded in the implementation of technology watch activities.



L'information est de plus en plus abondante et d'un accès facilité par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Pour les entreprises, le défi consiste à disposer des bonnes informations au bon moment, afin de pouvoir agir, réagir et décider rapidement avec des informations fiables et de qualité. Or, l'exploitation systématique des informations, appelée communément « Veille » ne peut pas se faire au hasard, mais repose sur deux éléments clés : la connaissance et la maîtrise des diverses sources d'information et une organisation collective de gestion et de partage de l'information au sein de l'entreprise.

Le guide se veut une aide pragmatique tout particulièrement destinée aux PME/PMI. Il montre au travers de 10 recommandations que la veille, activité que l'on croyait réservée aux grandes entreprises, est tout à fait envisageable pour les PME/PMI. En partant d'une analyse des pratiques informationnelles de l'entreprise, cet ouvrage vous guidera lors de la mise en place d'actions simples visant l'optimisation d'une démarche de veille.

Ce guide est le résultat de concertations et d'échanges au niveau européen, basés sur l'étude de PME/PMI ayant relevé le défi de mettre en place une organisation de veille.



La información es cada vez más abundante y su obtención se ve facilitada por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Para las empresas el reto consiste en disponer de informaciones fiables y de calidad en el momento preciso, con objeto de poder actuar, reaccionar y decidir con rapidez.

La explotación sistemática de las informaciones, llamada habitualmente Vigilancia, no puede hacerse de forma improvisada sino que se basa en dos elementos clave: el conocimiento y el dominio de las diversas fuentes de información y la existencia de una organización colectiva que gestione y comparta la información en la empresa.

Esta guía pretende ser una ayuda práctica destinada especialmente a las PYMES. A través de 10 recomendaciones muestra que la Vigilancia, actividad que se creía reservada a las grandes empresas, está al alcance de las PYMES. A partir del análisis del manejo práctico de la información en la empresa, esta obra sirve de guía para la puesta en marcha de acciones sencillas que permitan optimizar la actividad de vigilancia.

La guía es fruto de colaboraciones e intercambios a nivel europeo, basados en el estudio de PYMES que han afrontado el desafío de poner en marcha una organización dedicada a la vigilancia.

ISBN 2-9599776-0-2

**prix: 10 €**

Ni la Commission des Communautés Européennes ni aucune personne agissant en son nom ne peut être tenue pour responsable de l'usage qui peut être fait de l'information contenue dans cet ouvrage



UPC

IMPIVA

