



Mini-Doc

Analyse des pratiques de veille collaborative dans les partenariats d'innovation

Avertissement : Ce document a été réalisé par la société KnowMade. Le contenu de ce document est protégé par le droit d'auteur. Il peut être reproduit en partie à la condition de citer KnowMade comme auteur et d'indiquer l'adresse <http://www.knowmade.fr>. Pour toute information complémentaire, contacter la société KnowMade par mail à l'adresse suivante : contact@knowmade.fr

INTRODUCTION

La veille est la première des compétences mobilisées par l'intelligence économique et en constitue le socle. La veille est une activité clé dans la définition de la stratégie d'une entreprise privée ou d'un laboratoire de recherche public. Elle traduit une redoutable capacité à anticiper l'avenir et constitue de ce fait une véritable force pour les entreprises et les laboratoires de recherche qui la pratiquent de façon performante. Elle permet de connaître l'état actuel de la recherche, d'explorer les opportunités, d'anticiper les évolutions, de stimuler la créativité et l'innovation, de prévenir les menaces et d'analyser les actions des acteurs économiques. La veille constitue en cela un véritable instrument de décision qui permet à l'entreprise ou au laboratoire de recherche de s'engager vers des choix pertinents.

Avec l'avènement d'internet et de la mondialisation, les flux d'information n'ont cessé d'augmenter et il est aujourd'hui nécessaire d'adopter une démarche de veille efficace pour rester compétitif au niveau international. Au sein d'un organisme privé, public, ou d'un réseau d'innovation, la maîtrise de la masse d'informations disponibles nécessite aujourd'hui la coopération des différents acteurs. Dans le domaine de la recherche et du développement (R&D), la coopération est devenue nécessaire du fait de l'accroissement de la complexité des recherches et des innovations, de la cadence des évolutions technologiques, de l'élévation des coûts et de l'augmentation des risques financiers encourus.

La veille, qu'elle soit collaborative ou non, est surtout analysée dans le cas des entreprises. Mais qu'en est-il exactement dans le cas de projets de R&D réunissant plusieurs acteurs tels que des entreprises innovantes et des laboratoires de recherche publics ? Un point souvent négligé dans les projets d'innovation est la mise en commun des informations stratégiques issues de la veille faite individuellement par les acteurs du projet. La jonction des deux thèmes *partenariat d'innovation* et *veille coopérative* n'est que très peu analysée et nous allons y apporter un éclairage.

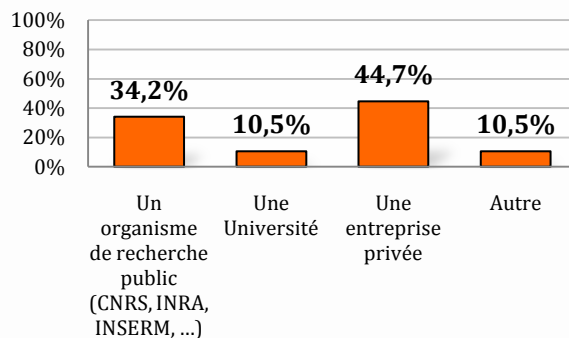
Ce document est un résumé d'une étude réalisée par KnowMade sur les pratiques de veille collaborative et leur coordination dans le cadre de projets d'innovation réunissant des entreprises privées et des laboratoires de recherche français. Nous avons étudié la gestion du partage des connaissances entre recherche et industrie dans le cadre de projets de recherche, ainsi que les stratégies communes d'accès à ces connaissances via la veille technologique. Comment les acteurs d'un partenariat d'innovation coordonnent-ils leur veille ? Existe-t-il des stratégies communes de recherche des connaissances via la veille technologique ? Comment le partage des informations issues de la veille est-il géré entre les partenaires d'un même projet ?

METHODOLOGIE

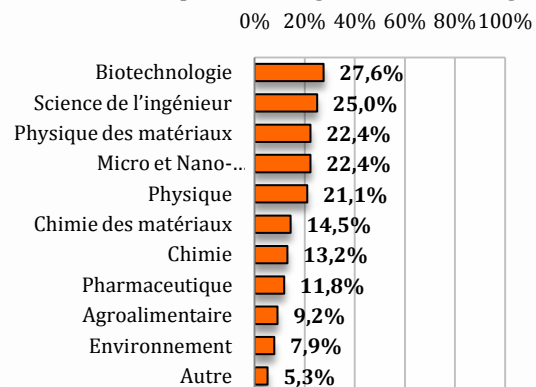
Cette enquête a été menée auprès d'entreprises privées, de laboratoires de recherche publics et d'universités situés en France. Les domaines d'expertises des organismes publics et privés interrogés concernent principalement la biologie, la physique et la chimie. Ces domaines ont été

sélectionnés car ils présentent de nombreuses interfaces interdisciplinaires en forte expansion où la veille prend une place importante. Les données ont été collectées auprès de 76 ingénieurs, cadres, chercheurs, doctorants, directeurs de laboratoire et chefs d'entreprise ayant participé à des partenariats d'innovation.

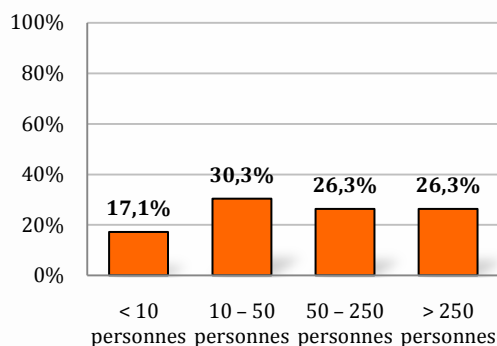
Type d'organisme interrogé



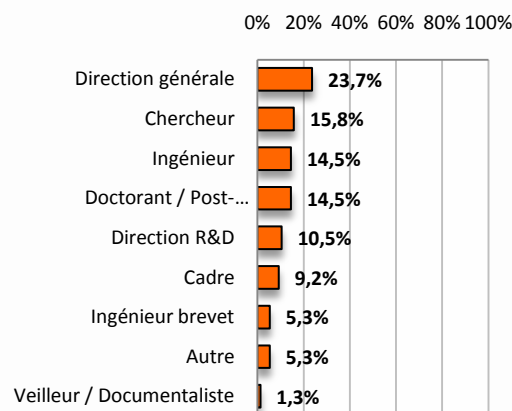
Discipline des organismes interrogés



Taille des organismes interrogés



Fonction des répondants au sein de l'organisme

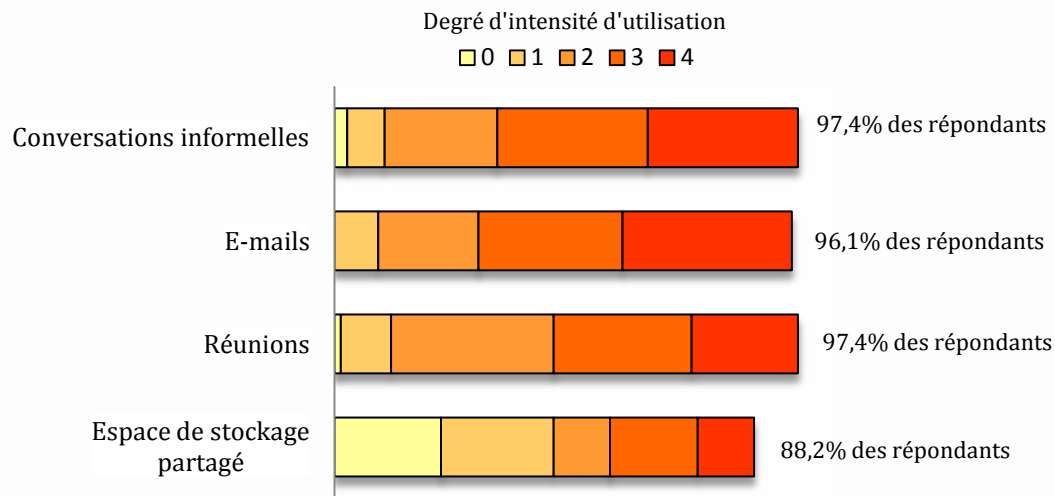


Les répondants appartiennent majoritairement à des entreprises privées (44,7%) ou à des organismes de recherche publics (34,2%). Les 2/3 des répondants issus des sciences de l'ingénieur ou d'une composante biotechnologique, agroalimentaire ou pharmaceutique, appartiennent à des entreprises privées. Les 3/4 des répondants issus d'un domaine à composante chimique et les 2/3 des répondants issus d'un domaine à

composante physique appartiennent à des organismes publics (laboratoires de recherche, universités). Les structures de moins de 10 personnes sont exclusivement des entreprises privées. Les 3/4 des structures de taille moyenne (10 à 250 personnes) sont des organismes publics (laboratoire de recherche, université), et la grande majorité des structures de plus de 250 personnes (80%) sont des entreprises privées.

I. RESULTATS

I.1 LES MOYENS DE DIFFUSION DES INFORMATIONS COLLECTEES

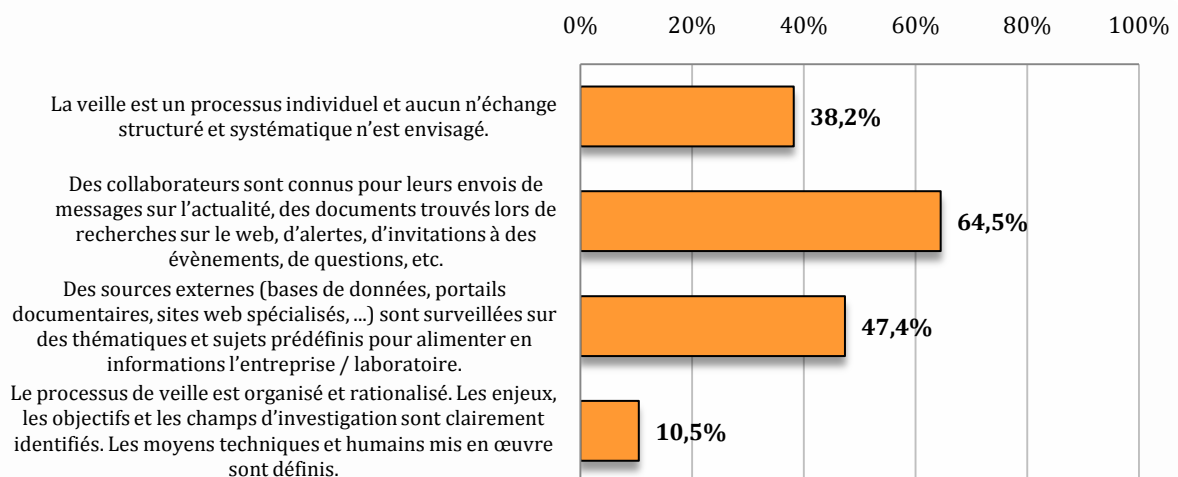


Les moyens de diffusion des informations collectées et le degré d'intensité de leur utilisation (0=jamais, 1=peu, 2=parfois, 3=souvent, 4=très souvent)

Le partage des informations collectées lors de l'activité de veille se fait principalement par e-mails et lors de conversations informelles. Peu de répondants utilisent des moyens de stockage informatisés pour partager et consulter ultérieurement les informations issues de la veille. Seules les entreprises privées de plus de 250 personnes semblent utiliser plus fréquemment des moyens de stockage informatisés. Ces observations peuvent s'expliquer par un manque de connaissance des

solutions disponibles sur le marché et de leurs bénéfices. Une information structurée et facilement accessible représente pourtant un gain de temps. Une plateforme de veille alimentée par les veilleurs, ingénieurs et chercheurs permettrait de capitaliser les connaissances acquises, d'encourager le partage et la réutilisation d'informations formalisées, et de favoriser des échanges d'informations plus efficaces.

I.2 L'ORGANISATION DE LA VEILLE



Le(s) processus de veille correspondant à la réalité de la structure interrogée

Pour la grande majorité des organismes publics et privés interrogés, la veille est essentiellement réalisée par des actions individuelles non concertées sans véritable réflexion sur la collecte, l'analyse et le partage de l'information. Pour plus d'un tiers des répondants (38,2%), aucun échange structuré et systématique n'est envisagé. Environ 40% des laboratoires de recherche publics et des universités interrogés pratiquent cette veille «individualiste» et dépourvue d'échanges formalisés, contre seulement 8% des entreprises privées.

Pour partager une information, l'envoi d'e-mails est une pratique couramment observée (64,5%), aussi bien dans les entreprises privées que dans les laboratoires de recherche publics et les universités. Pourtant, ce processus de veille est aujourd'hui connu pour son inefficacité et ne peut être considéré comme une pratique collaborative. En effet, les contenus sont le plus souvent déconnectés des objectifs opérationnels ou de l'intérêt premier des destinataires¹.

La moitié des organismes interrogés (47,4%) surveille des sources externes sur des thématiques et des sujets prédéfinis. Cette pratique de veille est plus généralement utilisée par les entreprises privées (37%) que par les laboratoires de recherche publics et les universités (20%). Cette pratique de la veille est généralement peu efficace car la logique quantitative de ce type de diffusion de l'information, via des portails documentaires par exemple, se heurte au manque d'interactivité et apparaît éloignée des préoccupations des utilisateurs et de la diversité des usages¹. Enfin, seulement 10,5% des organismes interrogés déclarent avoir un processus de veille organisé et rationalisé. Notons que ce sont essentiellement des entreprises privées.

La démarche de veille doit d'être formalisée, organisée et rationalisée, afin d'optimiser la détection, le traitement et l'exploitation de l'information, en vue d'identifier clairement et rapidement les opportunités et menaces pour l'entreprise ou le laboratoire de recherche^{2,3}. Dans une démarche de veille, l'information n'a

de un sens que lorsqu'elle est interprétée et qu'elle parvient au bon moment et sous la forme voulue à la personne qui en a l'emploi. Une démarche de veille a pour objectif de construire une connaissance collective et d'aider à la décision stratégique. La réussite du dispositif de veille nécessite donc une organisation en réseau (observateurs, analystes, décideurs, ...). Plus celui-ci sera diversifié (couvertures thématiques variées et compétences des acteurs différentes) et actif (nombre et fréquence des échanges entre les acteurs), et plus il sera efficace⁴.

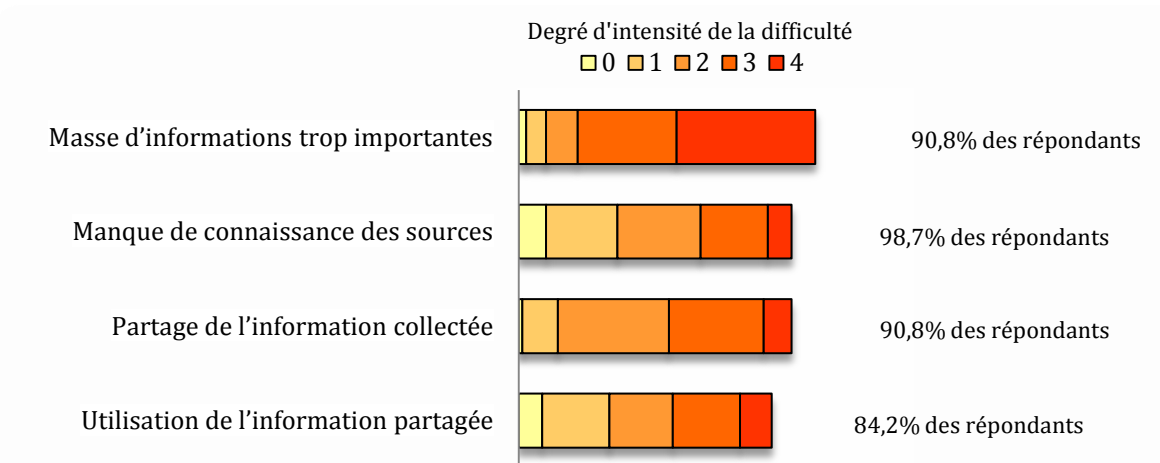
¹ Alpha Diallo & Aref Jdey, Documentaliste – Sciences de l'information, Vol. 45, n°4, ADBS (2008)

² G. Balmissse & D. Meingan, La veille 2.0 et ses outils, Management et Informatique, Lavoisier, (2008)

³ D. Rouach, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF 4^{ème} édition, (2008)

⁴ C. COHEN, Veille et intelligence stratégiques, Paris: Hermès Lavoisier, (2004)

I.3 LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE PROCESSUS DE VEILLE



Les difficultés rencontrées dans le processus de veille et leur degré d'intensité
(0=très faible, 1=faible, 2=moyen, 3=fort, 4=très fort)

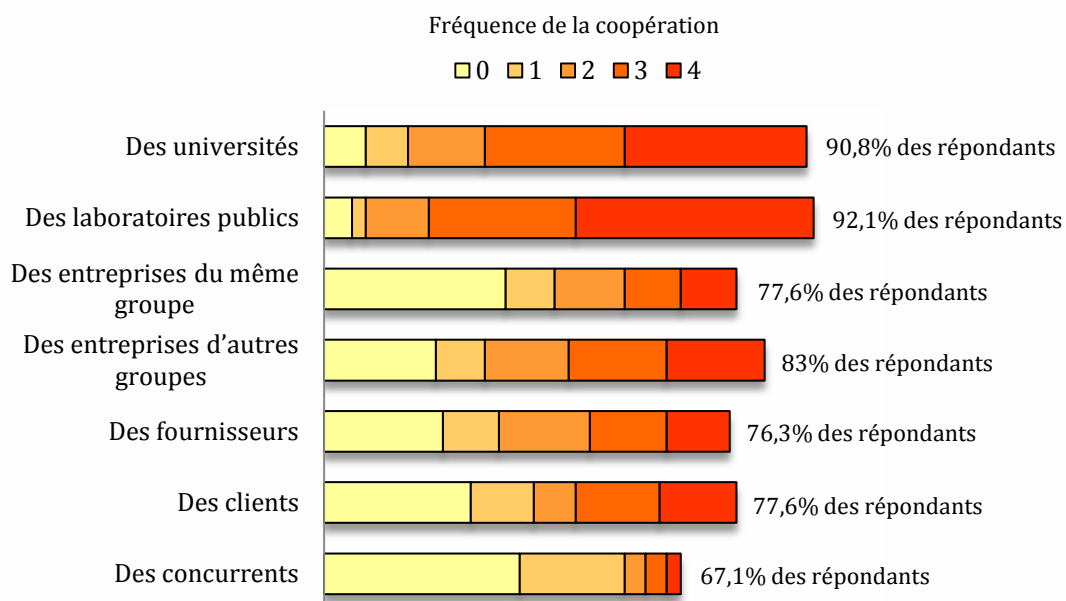
L'importante masse d'informations disponibles est au cœur des difficultés rencontrées par les répondants dans leur processus de veille. Celle-ci entraîne des difficultés au niveau de la sélection de l'information pertinente. La méconnaissance des sources, la complexité de certaines bases de données ou encore la barrière de la langue sont des obstacles liés à la grande masse d'informations sur internet et rend l'activité de veille particulièrement chronophage.

La seconde difficulté à laquelle se heurtent les répondants dans leur processus de veille est le partage et l'utilisation de l'information collectée, en particulier dans les organismes de

recherche publics. Ce constat est la conséquence de l'absence d'un processus de veille pensé et organisé. En effet, on constate que des informations utiles « stagnent » régulièrement sur un poste informatique sans être partagées avec les autres membres de l'équipe et les collaborateurs. Comme énoncé plus haut, les espaces de stockage partagés ou les plateformes de veille collaborative pourraient être une réponse adaptée à cette difficulté. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les répondants qui utilisent une plateforme de veille partagée sont ceux qui ressentent le moins de difficultés dans leur processus de veille.

II. LES PROJETS D'INNOVATION EN COOPERATION

II.1 LES PARTENAIRES DES PROJETS D'INNOVATION



*Les partenaires des projets d'innovation et la fréquence de coopération
(0=très faible, 1=faible, 2=moyenne, 3=fort, 4=très fort)*

Les partenariats d'innovation des structures interrogées se font majoritairement en coopération avec des universités ou des laboratoires de recherche publics. 65% des organismes publics interrogés déclarent collaborer régulièrement avec leurs pairs, et la coopération recherche/industrie concerne 70% des répondants. Enfin, la moitié des sociétés privées interrogées réalisent des collaborations inter-entreprises.

La recherche académique a toujours servi de source de progrès technologique pour l'industrie, et l'intérêt d'une collaboration recherche/industrie est bien évidemment lié à l'accès aux connaissances et à leur partage. Le développement de nouveaux programmes de recherche, le besoin de nouvelles sources de financement ainsi que les incitations aux transferts de technologies expliquent l'intensification des collaborations recherche/industrie observée ces dernières années⁵.

Les processus d'innovation impliquent souvent de trop nombreux champs techniques et

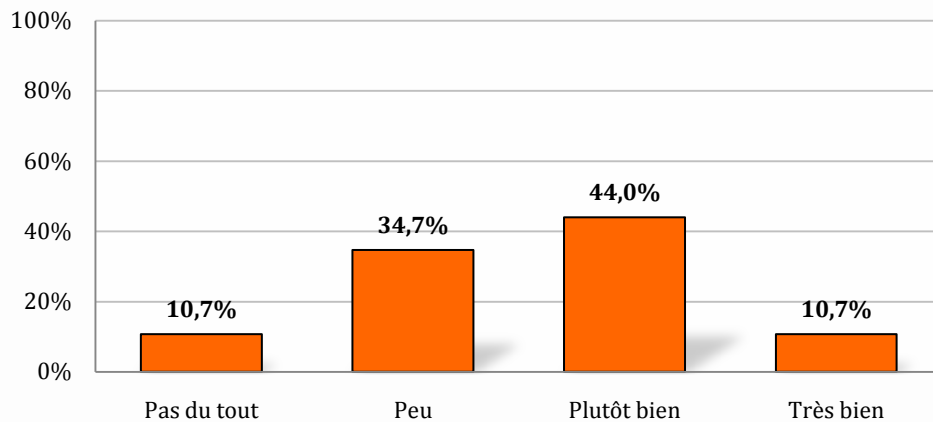
scientifiques pour être menés à bien par un unique laboratoire de recherche ou entreprise, même de grande taille⁶. Il est donc souvent nécessaire de rassembler un grand nombre de savoirs complémentaires pour un même processus. Les raisons de la mise en place d'un partenariat s'inscrit donc toujours dans une logique de recherche de complémentarité et/ou de partage autour d'un projet. L'interdisciplinarité est au cœur de l'innovation et les projets suivent alors des logiques transverses qui réunissent plusieurs métiers et disciplines scientifiques au sein d'un réseau d'innovation.

⁵ J. Bercovitz and M. Feldmann, Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development, Journal of Technology Transfer, 31: 175-188, (2006)

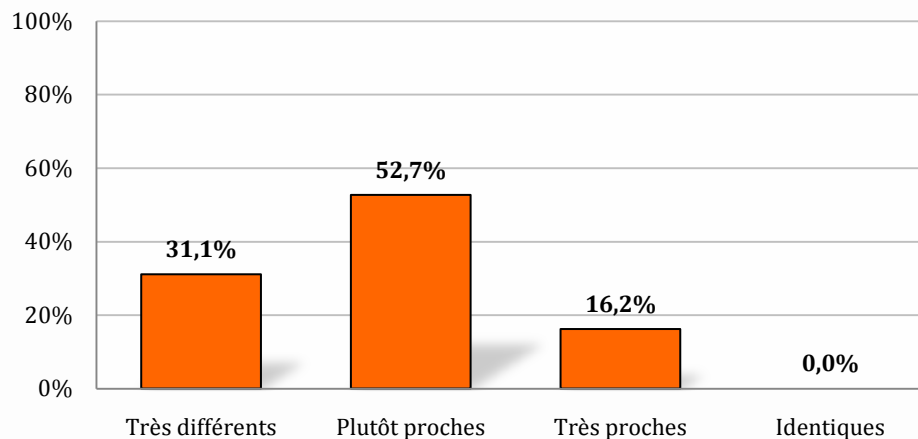
⁶ N. Vanhée, La coordination des savoirs au sein de partenariats d'innovation, Thèse de doctorat, Université Louis Pasteur, Strasbourg I (2008)

II.2 LA DIVERSITE DES PARTENAIRES RASSEMBLES

Au démarrage du projet les partenaires se connaissaient ...



Au démarrage du projet les domaines d'expertise des partenaires étaient ...



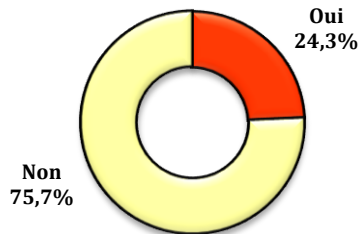
Les projets d'innovations des organismes publics et privés interrogés réunissent généralement des partenaires qui se connaissent déjà plutôt bien (44%) et dont le domaine d'expertise est plutôt proche (52,7%). Environ 1/3 des partenaires réunis présente des domaines d'expertise très différents (31,1%), et aucun partenariat ne semble s'établir entre des partenaires de domaines d'expertise identiques. Ces observations faites sur la diversité des partenaires réunis au sein d'un projet d'innovation est indépendante du type d'organisme (public, privé) et confirment le fait qu'un partenariat s'inscrit toujours dans une logique de recherche de complémentarité autour

du projet, et donc de différence d'expertise entre partenaires.

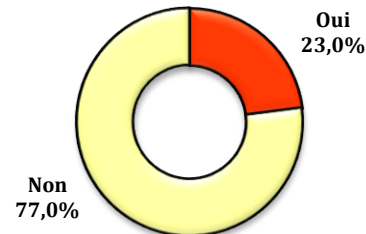
Les 3/4 des projets d'innovation qui réunissent des partenaires ne se connaissant pas rassemblent également des expertises très différentes. Les partenaires avec des domaines d'expertise très proches se connaissent généralement très bien. 70% des petites structures de moins de 10 personnes collaborent avec des partenaires qu'elles connaissent peu contre seulement 5% des organismes de plus de 250 personnes. Ces derniers possèdent un réseau professionnel plus important et ont tendance à établir des partenariats d'innovation avec des partenaires qu'ils connaissent bien (58%) ou très bien (26%).

III. LES PRATIQUES DE VEILLE COLLABORATIVE DANS LES PARTENARIATS D'INNOVATION

Une démarche de veille collaborative a-t-elle été formalisée et organisée ?



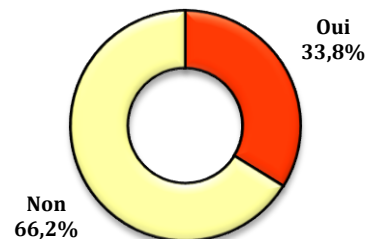
Le partage des connaissances obtenues grâce à la veille entre les différents acteurs du projet a-t-il été organisé ?



Une réflexion a-t-elle été menée sur les domaines à surveiller et les sources d'informations intéressantes pour le projet ?



Etes-vous familiarisé avec le concept d'innovation ouverte (*open innovation*) ?

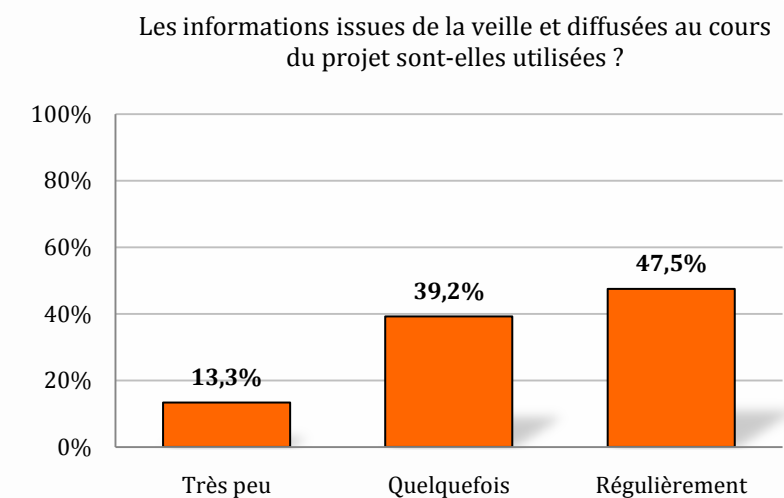
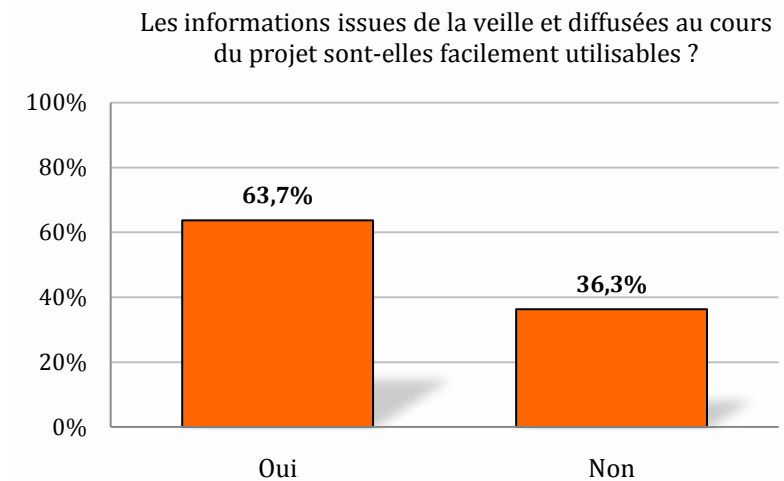


Dans les 3/4 des partenariats d'innovation, aucune démarche de veille collaborative et de partage des connaissances issues de la veille n'a été organisée et formalisée. Ce sont les entreprises privées qui semblent être le plus sensibles à la veille collaborative et au partage des connaissances issues de la veille. En effet, plus de 25% d'entre elles déclarent avoir formalisé ce type de démarche contre seulement 10% des laboratoires de recherche publics. La très grande majorité des partenariats de ces laboratoires sont de type recherche/industrie. Le niveau de connaissance des partenaires semble jouer sur la mise en place d'une telle démarche collaborative. Plus les partenaires se connaissent, moins ils ont tendance à élaborer une stratégie commune de veille collaborative et de partage des connaissances issues de la veille. Cette constatation peut s'expliquer par une bonne perception des modes de fonctionnement réciproques des partenaires qui se connaissent bien. La moitié des répondants déclarent qu'une réflexion a été menée sur les domaines à surveiller et les sources d'informations susceptibles d'être intéressantes pour le projet.

La majorité de ces répondants est issue du secteur privé. Au vu des observations faites précédemment sur l'élaboration d'une stratégie commune de veille, cette réflexion semble provenir d'une réflexion individuelle et non concertée avec les partenaires du projet. 66,2% des répondants déclarent ne pas être familiarisés avec le concept d'innovation « ouverte ». Ce sont les entreprises privées (38% d'entre elles) de moins de 10 personnes (58% d'entre elles) qui sont le plus habituées à ce concept. Contrairement à l'innovation « fermée » développée principalement en interne, l'idée centrale derrière l'innovation « ouverte » est de ne plus se baser principalement sur sa propre recherche pour innover en gardant ses découvertes confidentielles, mais au contraire de faire un effort pour assimiler des innovations venant de l'extérieur^{7,8}.

⁷ H. Chesbrough, *Open Innovation, the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, (2006)

⁸ C.K. Prahalad et M.S. Krishnan, *The New Age of Innovation, driving co-created value through Global Networks*, Mac Graw Hill, (2008)



Plus de la moitié des répondants semble satisfaits des informations issues de la veille et diffusées au cours du projet. Ainsi, 63,7% d'entre eux trouvent ces informations facilement utilisables et 47,5% les utilisent régulièrement. Ces derniers sont pour l'essentiel issus de laboratoires de recherche publics ou d'universités.

Le niveau de connaissance des partenaires et leurs différences d'expertises jouent sur la diffusion des informations issues de la veille et sur le degré de satisfaction tiré de ces informations. En effet, plus les partenaires se connaissent et sont de domaines d'expertise

proches et plus ils ont tendance à diffuser les informations et à les trouver pertinentes. Le nombre des diffusions et la fréquence d'utilisation des informations issues de la veille augmentent avec la fréquence des contacts entre les partenaires du projet d'innovation.

Enfin, il est intéressant de constater que les 3/4 des organismes qui déclarent avoir élaboré au sein du partenariat une stratégie commune de veille collaborative et de partage des connaissances issues de cette veille sont ceux qui trouvent les informations diffusées facilement utilisables et qui les utilisent régulièrement.

CONCLUSION

Dans les 3/4 des partenariats d'innovation, nous constatons une absence d'organisation et de formalisation d'une démarche de veille collaborative et de partage des connaissances issues de la veille. La grande majorité des organismes publics et privés interrogés pratique une veille individualiste, non concertée et sans véritable réflexion sur la collecte, l'analyse et le partage de l'information. La mise en commun des informations stratégiques issues de la veille faite individuellement par les acteurs du projet est un point souvent négligé dans les partenariats d'innovation. Pourtant, nul aujourd'hui ne peut à lui seul mobiliser toute l'information et la connaissance nécessaire à une activité ou à un projet, et les informations qui servent à chacun sont souvent importantes, voire indispensables pour d'autres. La veille pratiquée individuellement et non intégrée au projet d'innovation ne pourra que partiellement répondre aux enjeux stratégiques et décisionnels du projet. Les bénéfices de la veille sont d'autant plus étendus, intéressants et efficaces, qu'ils sont collaboratifs et partagés, puisque mobilisateurs d'intelligence, de dynamiques relationnelles et de compétences associées. L'absence de stratégie commune de veille au sein des partenariats d'innovation montre bien la méconnaissance des acteurs de l'innovation des bénéfices apportés par une telle démarche pour le projet lui-même, mais également au-delà du projet, pour chacun des partenaires. Dans le cadre d'un projet d'innovation, le concept de veille collaborative peut être défini comme le mode de coordination de l'ensemble des informations stratégiques mises en commun afin de pouvoir en tirer avantage lors du projet et au-delà du projet. Les organismes privées et publics qui ont adopté une démarche de veille collaborative en interne semblent être

aujourd'hui conscients des enjeux et du potentiel apporté par une telle pratique collaborative au sein des partenariats d'innovation. Mais il reste encore du chemin à parcourir pour parvenir à la systématisation des échanges d'informations issues de la veille et à la mise en œuvre collective d'une veille stratégique au sein des partenariats d'innovation.

La culture de recherche d'informations stratégiques existe déjà dans les milieux de la recherche et du développement. Dans une collaboration recherche/industrie, il est essentiel d'utiliser ces bases solides pour mettre en place un réseau de fournisseurs d'informations et un système de veille collaboratif efficace. Le principe est donc de formaliser l'existant et d'en faciliter l'accès. Une gestion et une analyse rigoureuse de l'information issue de la veille permettraient ainsi de détecter les technologies émergentes, d'anticiper les développements et de maîtriser l'environnement du projet commun afin d'améliorer la cohérence et d'augmenter les chances de succès. Dans le contexte particulier de la recherche publique, de la R&D et de leurs collaborations, des méthodes d'adaptation du processus de veille peuvent être envisagées en termes de fonctionnement, d'outils et de sources d'informations. Cependant, ces méthodes doivent être adaptées au cas par cas suivant la nature de partenariat, l'activité et la nature des organismes impliqués. Le mode collaboratif est difficile à mettre en œuvre car il implique davantage l'humain. La veille collaborative doit donc être défini en fonction des pratiques et des attentes des usagers de l'information afin de s'éloigner des logiques strictement documentaire et d'obtenir l'adhésion des différents acteurs de l'organisme et du partenariat d'innovation.