

# La veille industrielle et la petite et moyenne entreprise

Autor(en): **Heyde, Patrice**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Arbido-R : Revue**

Band (Jahr): **6 (1991)**

Heft 2

PDF erstellt am: **30.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-771809>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## La veille industrielle et la petite et moyenne entreprise

Patrice Heyde

*L'Agence régionale d'information scientifique et technique de la région Rhône-Alpes a acquis un savoir-faire dans le domaine de la veille industrielle pour les petites et moyennes entreprises. L'ARIST sait identifier les besoins en information, trouver les informations, exploiter les informations au service de ses clients. L'article donne un aperçu des méthodes utilisées et des expériences pratiquées sur le terrain.*

Die «Agence régionale d'information scientifique et technique de la région Rhône-Alpes» hat sich auf dem Gebiet der Marktforschung für die kleinen und mittleren Unternehmen grosses Know-how erworben.

Die ARIST versteht es, die Informationsbedürfnisse abzuklären, die Informationen zu finden und diese im Dienst ihrer Kunden auszuwerten.

Der Artikel vermittelt einen Überblick über die angewandten Methoden und die praktischen Erfahrungen auf diesem Gebiet.

*L'Agence régionale d'information scientifique et technique della regione Rhône-Alpes ha acquisito abilità nel campo del controllo industriale per le piccole e medie industrie. L'ARIST sa identificare le necessità dell'informazione, trovare le informazioni e sfruttarle al servizio dei suoi clienti. L'articolo traccia uno sguardo sui metodi utilizzati e sulle esperienze praticate sul terreno.*

### Introduction

L'environnement de l'entreprise est sans cesse en mouvement et sa complexité s'accroît. Tel composant fabriqué en métal aujourd'hui sera fabriqué demain de manière plus compétitive en utilisant des matériaux nouveaux. L'entreprise qui passe à côté de telles évolutions risque fort de voir ses parts de marché diminuer. L'absence d'ouverture aux idées extérieures et le manque d'informations scientifiques, technologiques et économiques sont bien souvent la cause du déclin de bon nombre de petites et moyennes entreprises.

Investir dans la recherche d'informations, est-ce une activité rentable? Sans contestation OUI, l'exemple du Japon est là pour nous le démontrer. Sans aller aux antipodes, l'observation des pratiques des petites et moyennes entreprises (PME) qui réussissent, montre que leur activité dans le domaine de l'information est

étroitement corrélée à leurs performances commerciales et technologiques.

Pour les PME, l'enjeu est très important, le concurrent d'hier était proche géographiquement et les marchés locaux plus faciles à surveiller. Aujourd'hui, l'environnement est mondial et plus difficile à saisir, les informations technologiques et concurrentielles deviennent des éléments clés de la compétitivité.

Dans cet article, nous nous attacherons à expliquer pourquoi la connaissance de son environnement est importante pour l'entreprise et comment faire de la veille industrielle lorsqu'on ne dispose pas de structures importantes tournées vers cette activité.

### L'information et la petite et moyenne industrie (PMI)

La petite entreprise se caractérise par le fait que ses structures sont très légères, c'est d'ailleurs ce qui fait souvent son efficacité. La contrepartie de cela est que l'information reste bien souvent inorganisée et tournée vers l'opérationnel (production, achat, vente).

Une enquête de Bernard JULHIET CONSEILS faite en 1986 montre que:

- Plus de 50% des PMI françaises ne consacrent pas de budget à l'information scientifique et technique (fig. 1).
- L'information se fait de manière informelle sans conscience réelle de sa valeur stratégique.
- Dans plus de 50% des PMI, c'est le dirigeant qui a en charge l'information scientifique et technologique (fig. 2).

Une enquête plus récente réalisée par ALGOE et intitulée PMI 90 dresse un portrait robot de l'entreprise moyenne. Cette enquête met en évidence que:

- Les entreprises performantes sont des adeptes d'une gestion intensive de l'information. La figure 3 montre en effet une certaine corrélation entre l'activité internationale (chiffre d'affaires à l'export, l'intensité de l'activité) et la pratique d'une gestion intensive de l'information.
- Les entreprises innovantes utilisent plus l'information que celles qui le sont moins; la figure 4 montre des écarts importants dans leurs attitudes par rapport à l'information. En effet, les sociétés qui renouvellent souvent leurs produits (plus de 10% du chiffre d'affaires tout les 3 ans) font plus appel à l'information sous toutes ses formes que les autres.
- Les PMI de petites tailles sont moins sensibles à l'importance stratégique de l'information que les autres. La figure 5 montre en effet que seulement 23% des entreprises de moins de 50 salariés sont des adeptes d'une gestion intensive de l'information.

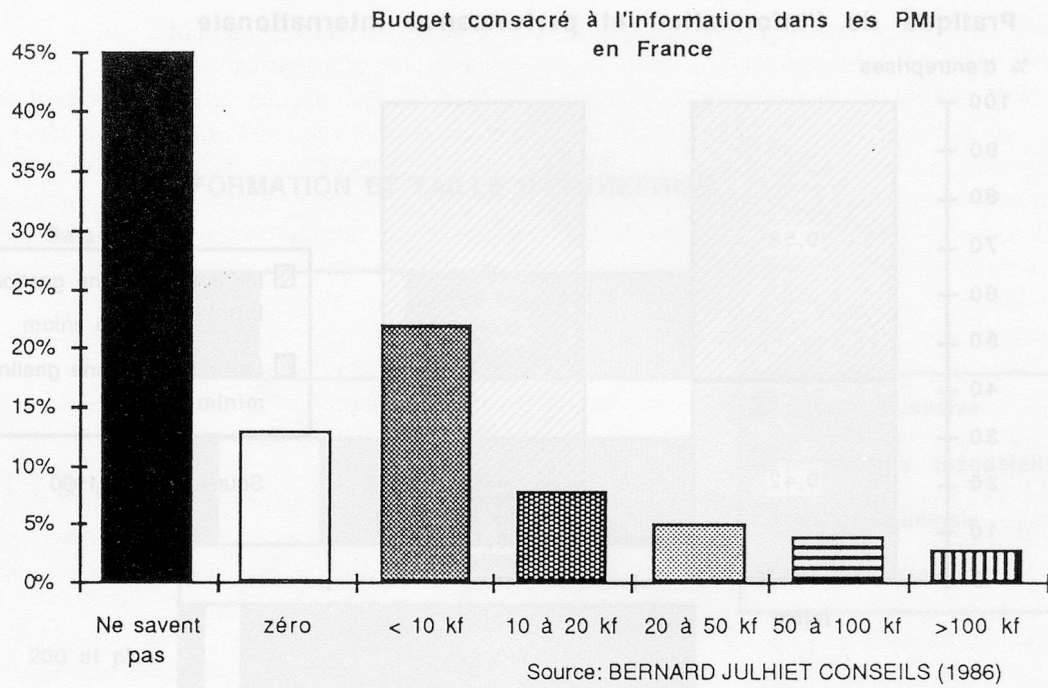


Figure 1

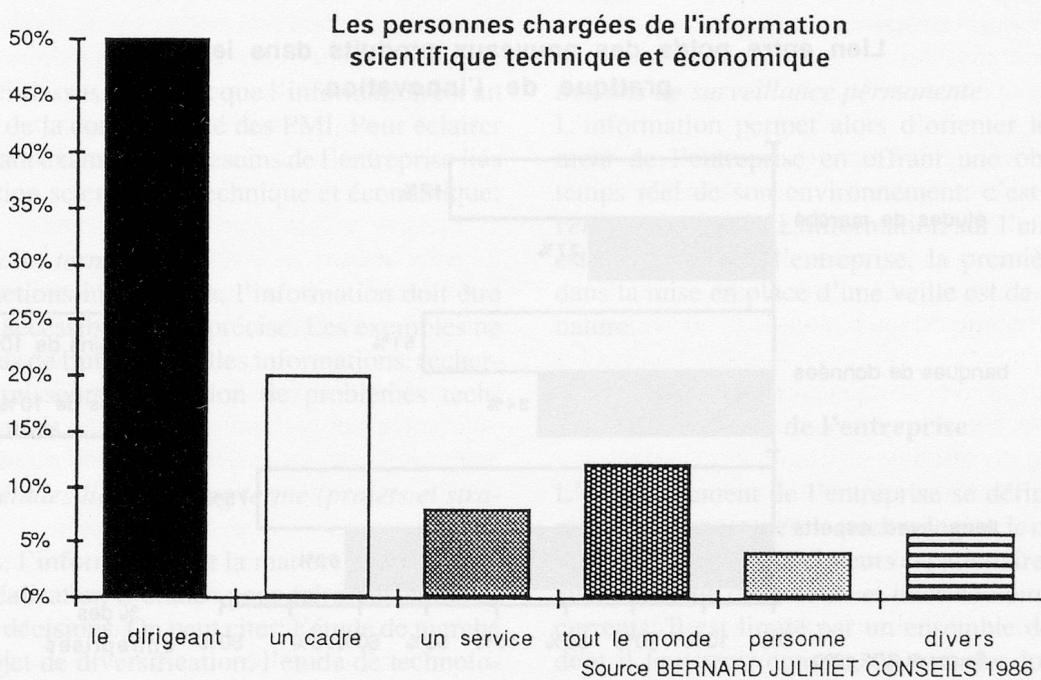


Figure 2

**Pratique de l'Information et performance internationale**

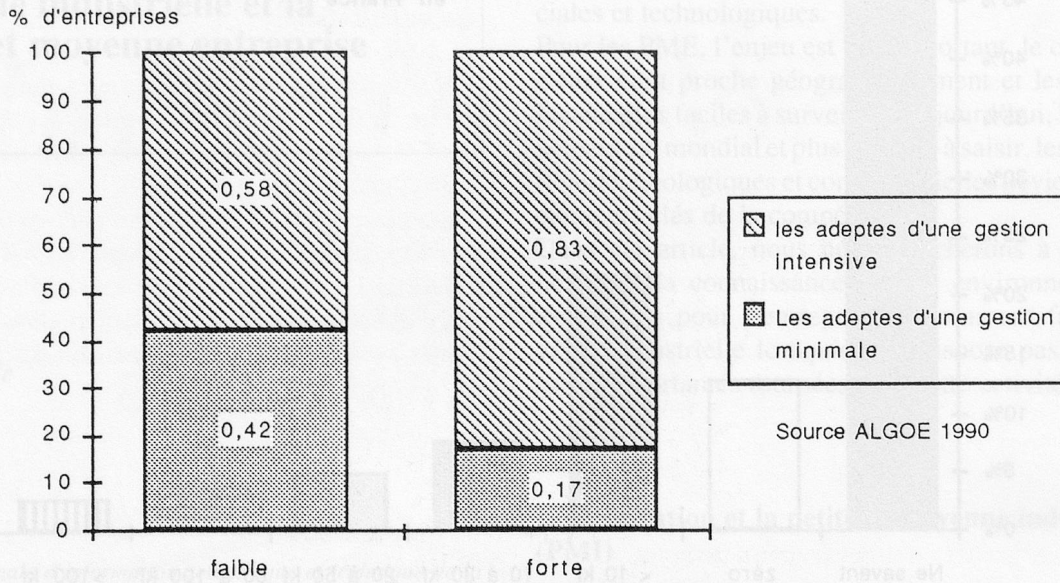


Figure 3

**Lien entre poids des nouveaux produits dans le CA et pratique de l'Innovation**

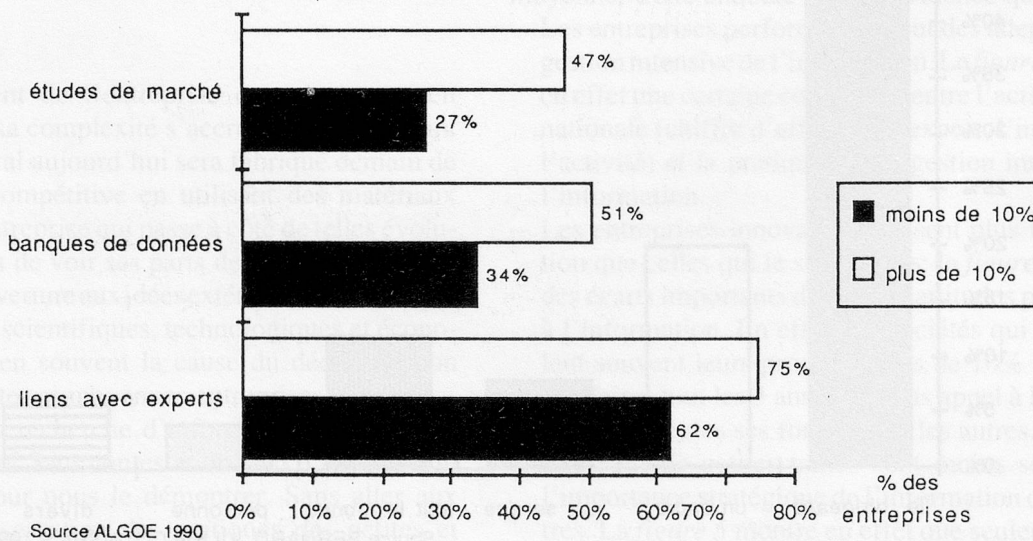


Figure 4

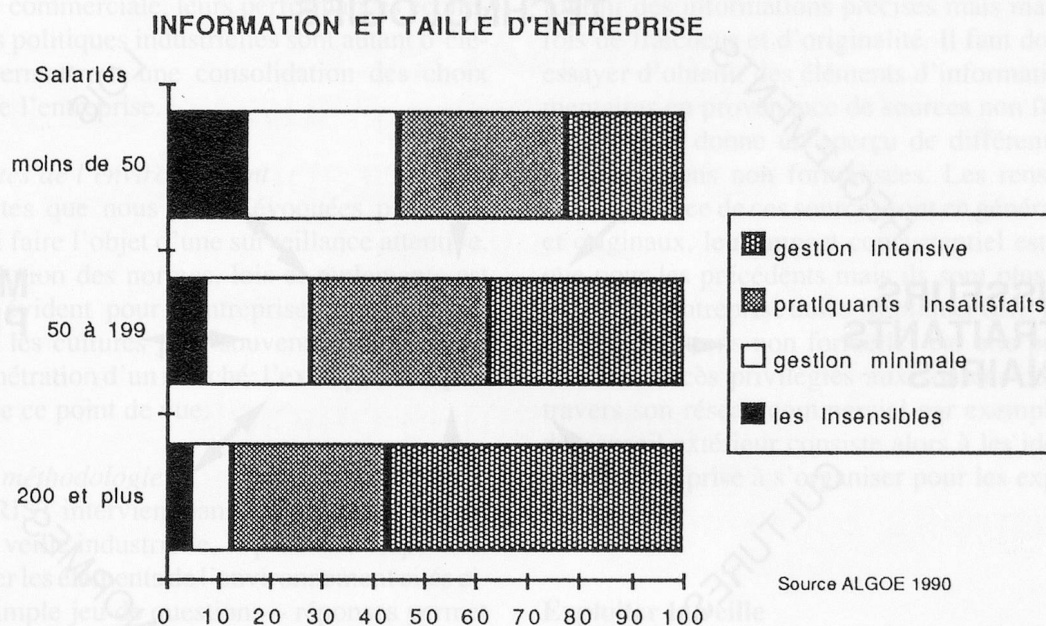


Figure 5

Les études ci-dessus montrent que l'information est un élément clé de la compétitivité des PMI. Pour éclairer ce point, il faut examiner les besoins de l'entreprise liés à l'information scientifique technique et économique:

#### *Besoins à court terme*

Besoins d'actions immédiates, l'information doit être rapidement accessible et très précise. Les exemples ne manquent pas de l'utilité de telles informations: recherche de fournisseurs, résolution de problèmes techniques ponctuels...

#### *Besoins en études liées au long terme (projets et stratégie)*

Dans ce cas, l'information est la matière première qui permet la réalisation d'études pour faire des choix et prendre des décisions. On peut citer: l'étude de marché pour un projet de diversification, l'étude de technologies pour un choix d'investissement ou le développement d'un produit, la recherche de partenaires.

#### *Besoins de surveillance permanente*

L'information permet alors d'orienter le développement de l'entreprise en offrant une observation en temps réel de son environnement: c'est l'activité de *veille industrielle*. L'information sur l'environnement est capitale pour l'entreprise, la première démarche dans la mise en place d'une veille est de réfléchir à sa nature.

#### **L'environnement de l'entreprise**

L'environnement de l'entreprise se définit par quatre grandes composantes: les technologies, le marché amont – c'est-à-dire les fournisseurs et partenaires – le marché aval constitué des clients et intermédiaires et les concurrents. Il est limité par un ensemble de contraintes dont il faut tenir compte, ce sont: les lois, les règlements, les cultures, les normes et tous autres éléments conditionnant l'activité industrielle (fig. 6).

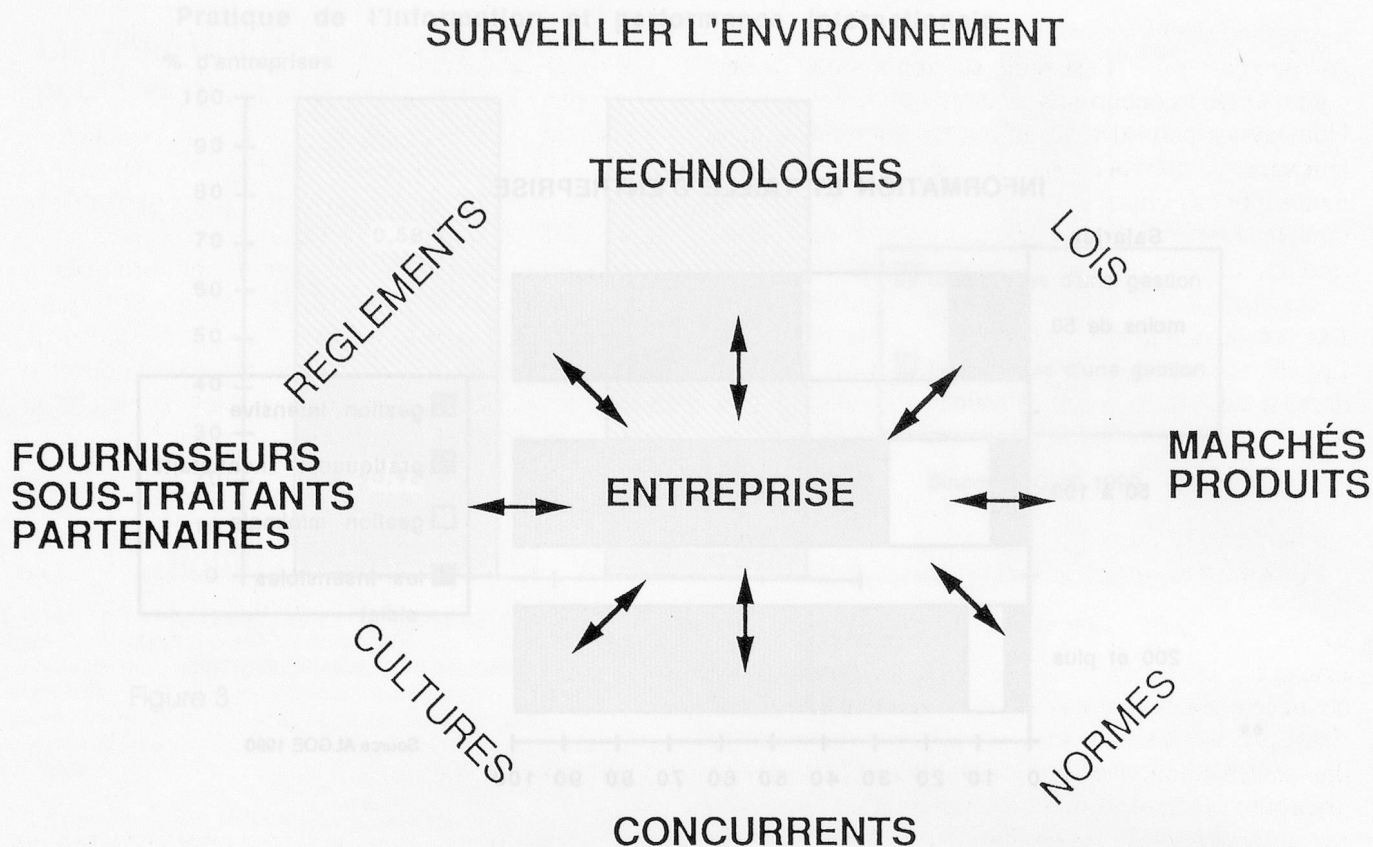


Figure 6

#### *Les technologies*

Les sciences et les technologies sont une des clés de l'innovation. L'information les concernant a une grande valeur pour qui sait l'exploiter. En effet, les technologies touchent tous les secteurs de l'entreprise: la production, la conception des produits, la gestion, la logistique.

Comment trouver, dans la masse considérable d'informations disponibles celles qui sont réellement «utiles»? Pour cela, l'entreprise commencera par identifier les technologies qui sont clés dans son activité et celles qui conditionnent son avenir. La surveillance des technologies doit:

- Permettre de trouver de nouveaux avantages concurrentiels dans les technologies que l'entreprise maîtrise déjà.
- Permettre d'identifier celles qu'il lui faudra maîtriser demain pour rester dans la course et détecter le moment opportun pour commencer à investir.

#### *Le marché amont*

Les fournisseurs et partenaires sont bien sûr des éléments importants pour le fonctionnement de l'entreprise mais, pris comme un élément de l'environnement

à surveiller, ils prennent une valeur indispensable pour son développement.

En effet, le fournisseur d'aujourd'hui est peut-être le partenaire ou l'associé de demain. Il possède lui-même des savoir-faire solides qui peuvent induire des changements profonds chez son client. Dans le domaine des matériaux par exemple, les évolutions des transformateurs occasionnent des changements forts chez leurs partenaires.

#### *Le marché aval*

Les clients, qu'ils soient directs ou secondaires, sont une source d'information précieuse sur les produits, les besoins par rapport aux produits et les évolutions dans les comportements des utilisateurs. Surveiller l'aval, c'est surveiller ses produits, ceux des concurrents et le degré de satisfaction des clients. C'est aussi détecter des changements qui permettront d'anticiper dans le développement de nouveaux produits.

Les retombées les plus courantes de la surveillance des produits conduisent à des économies importantes pour les entreprises: détection des problèmes de qualité, détection d'idées nouvelles dans les produits concurrents, gisements de réductions de coût et gains de productivité.

### *Les concurrents*

Aucune entreprise n'est seule sur son marché. Il faut connaître ses concurrents pour ne pas mourir isolé. Nous avons parlé des produits des concurrents, mais leur stratégie commerciale, leurs performances économiques, leurs politiques industrielles sont autant d'éléments qui permettront une consolidation des choix importants de l'entreprise.

### *Les contraintes de l'environnement*

Les contraintes que nous avons évoquées plus haut doivent aussi faire l'objet d'une surveillance attentive. Suivre l'évolution des normes, lois et règlements est d'un intérêt évident pour l'entreprise, et porter son attention sur les cultures peut souvent permettre une meilleure pénétration d'un marché: l'exemple du Japon est typique de ce point de vue.

### *Éléments de méthodologie*

Lorsque l'ARIST intervient dans une PMI pour mettre en place une veille industrielle, la première étape consiste à préciser les éléments de l'environnement cités ci-dessus. Ce simple jeu de questions – réponses permet une réflexion intéressante pour l'entreprise.

Les questions doivent permettre d'identifier avec précision les éléments suivants: concurrents, produits, technologies et savoir-faire, fournisseurs, règlements, marchés, lois, etc.

Cette première étape franchie, il faudra identifier les savoir-faire clés de l'entreprise, ceux qui lui confèrent des avantages concurrentiels, ceux qu'elle maîtrise parfaitement et ceux qu'elle maîtrise moins bien.

L'analyse préliminaire à la veille se termine par l'examen du portefeuille de produits de l'entreprise. L'ARIST peut alors avec son client identifier des axes précis de surveillance et mettre en place la veille.

## **La mise en place de la veille**

Les axes de veille étant identifiés, mettre en place la veille c'est s'attacher à répondre à deux questions:

- où trouver et comment trouver les informations?
- comment les exploiter et les transformer en actions?

La première peut trouver sa réponse auprès d'organismes extérieurs comme l'ARIST ou dans une organisation interne de l'entreprise. La deuxième implique impérativement une participation forte de l'entreprise avec une animation extérieure.

### *Trouver les informations*

On distingue deux grandes catégories de sources d'informations: *les sources formelles et les sources informelles*.

Les sources formelles (*figure 7*) sont caractérisées par le fait qu'elles sont écrites ou stockées dans des fichiers

informatiques. Elles sont accessibles simplement, la seule difficulté rencontrée est liée à leur diversité et à la nécessité de retraiter l'information pour en extraire l'essentiel. Les sources formalisées ont l'avantage de fournir des informations précises mais manquent parfois de fraîcheur et d'originalité. Il faut donc toujours essayer d'obtenir des éléments d'information complémentaires en provenance de sources non formelles.

La *figure 8* donne un aperçu de différentes origines d'informations non formalisées. Les renseignements en provenance de ces sources sont en général nouveaux et originaux, leur impact concurrentiel est plus grand que pour les précédents mais ils sont plus difficiles à trouver. L'entreprise doit s'impliquer dans la recherche des informations non formelles car elle possède souvent des accès privilégiés aux sources concernées, à travers son réseau commercial par exemple. L'action du conseil extérieur consiste alors à les identifier et à aider l'entreprise à s'organiser pour les exploiter.

## **Exploiter la veille**

Les informations recueillies en permanence par un organisme extérieur à l'entreprise et par l'entreprise doivent être formalisées dans le but de faciliter leur lecture, elles doivent être classées par rapport aux différents axes de la veille. L'exploitation est alors possible.

Périodiquement, la direction doit réunir les destinataires de la veille pour décider des actions à envisager. Les actions possibles peuvent toucher l'activité de l'entreprise à court terme (liaison directe avec le compte d'exploitation), à long terme (liaison directe avec la politique de développement à moyen et à long terme de l'entreprise). La *figure 9* montrent l'incidence que peut avoir la veille sur la vie de l'entreprise.

### *A court terme*

- Découvrir de nouveaux matériaux peut avoir une incidence sur les prix de revient ou les performances des produits, la productivité de la production.
- Connaître la politique commerciale des concurrents peut avoir une incidence sur les prix de vente donc le chiffre d'affaires.

### *A long terme*

- Découvrir une nouvelle technologie peut entraîner des orientations différentes dans les investissements de l'entreprise.
- Assister à l'émergence de nouveaux produits peut infléchir une politique de diversification.

Pour les PMI, le soutien d'un organisme extérieur dans cette phase d'exploitation est souvent utile pour deux raisons: l'organisme extérieur est l'aiguillon parfois faussement naïf qui permet la cristallisation d'idées

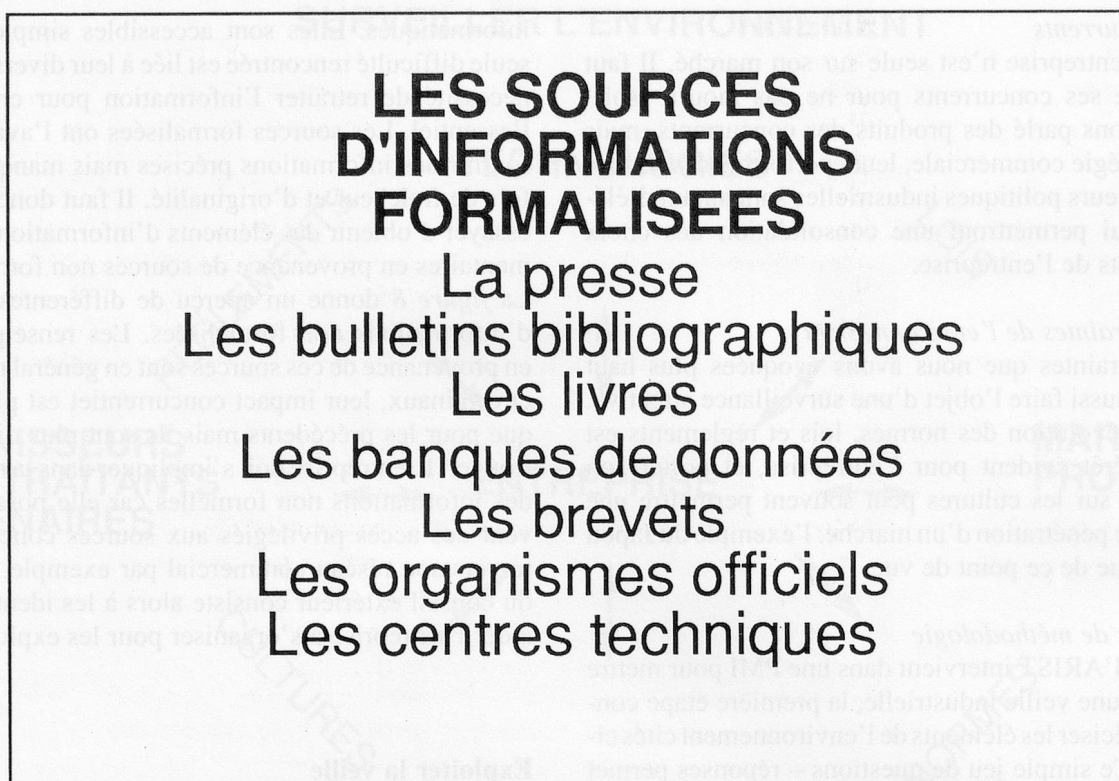


Figure 7

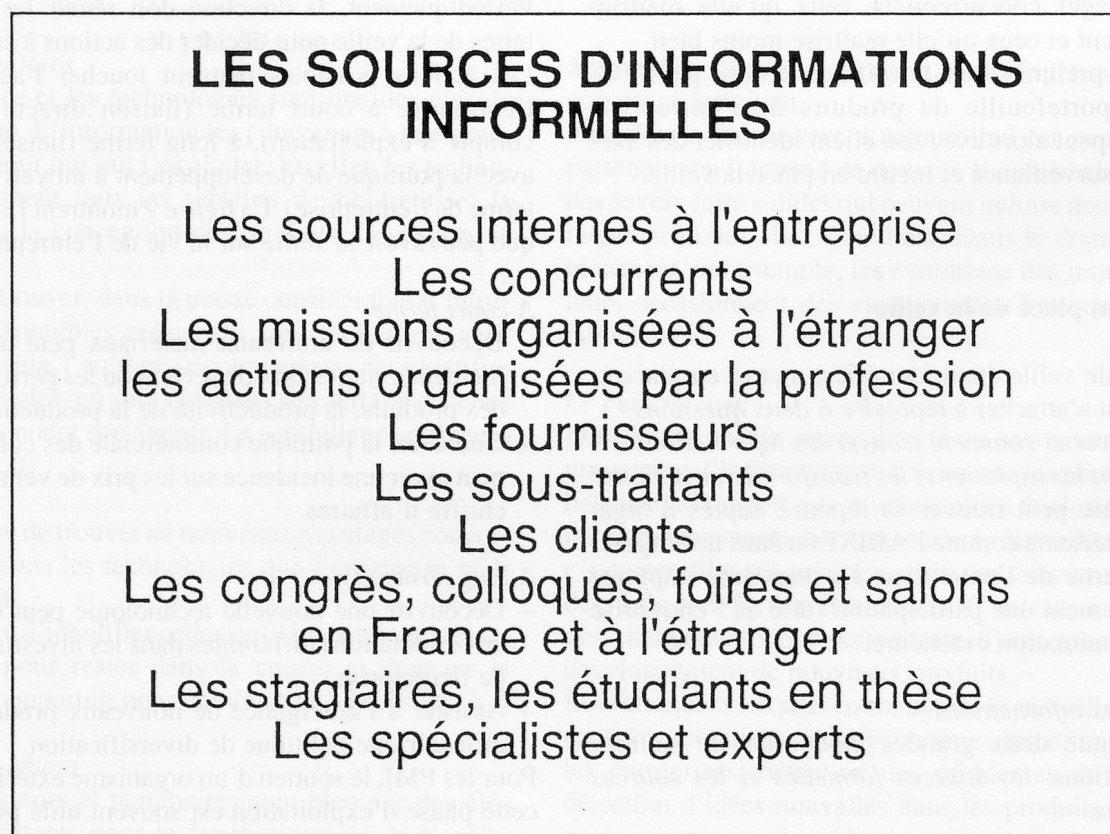


Figure 8



## POURQUOI SURVEILLER ?



Figure 9

nouvelles, il est aussi porteur d'une méthodologie qui permettra à l'entreprise de profiter avec une meilleure efficacité de la veille.

### Quelques exemples de veille de l'ARIST Rhône-Alpes

La Société X, 15 personnes, située dans la région lyonnaise a fait appel à l'ARIST pour une veille technologique.  
Son activité: têtes de prothèses en céramiques.

*Sujets de veille:*

- les prothèses
- les céramiques industrielles

*Les sources choisies:* propriété industrielle et bibliographie

*Les résultats:*

La connaissance de l'environnement en propriété industrielle a permis:

- le dépôt de brevets dans des créneaux disponibles
- une meilleure connaissance des technologies concurrentes qui a permis de conforter des choix d'investissements.

La Société Y, 8 personnes, implantée à Cluses, étudie du matériel de télécommunication, la production est fabriquée en sous-traitance.

*Sujets de veille:*

- les connecteurs auto-dénudants
- la domotique

*Les sources choisies:* bibliographie, brevets, réglementation

Ce qu'attend Y: un état de la technique permanent lui permettant de mesurer ses innovations et la surveillance d'un marché en émergence, afin de pouvoir saisir les opportunités.

Les deux exemples de PMI cités montrent comment la veille technologique peut s'inscrire dans une stratégie de développement basée sur l'innovation technologique.

## Conclusion

La veille industrielle est une démarche active et si aujourd'hui, les PMI commencent à prendre conscience de l'importance de l'information pour leur développement, leur action se limite encore trop au simple recueil de renseignements.

Le succès d'une telle démarche, c'est-à-dire, l'impact sur les résultats de l'entreprise et sur la culture du personnel de l'entreprise repose sur trois éléments:

- L'engagement de la direction, afin que l'enjeu soit correctement apprécié par tous les acteurs de l'entreprise.

- Le développement d'une attitude de curiosité, d'ouverture vers l'extérieur de l'entreprise.
- L'application d'une méthode (figure 10) basée sur:
  - la concentration sur les axes importants,
  - l'identification de sources d'information pertinentes,
  - l'analyse systématique des informations,
  - la volonté de décider et d'agir.

La mise en place d'un système de veille dans une PMI ne peut se faire en s'appuyant sur les seules ressources internes de l'entreprise, un conseil extérieur amènera alors ouverture, méthodes et capacité à trouver des informations pertinentes.

### LA VEILLE INDUSTRIELLE DEMARCHE GENERALE

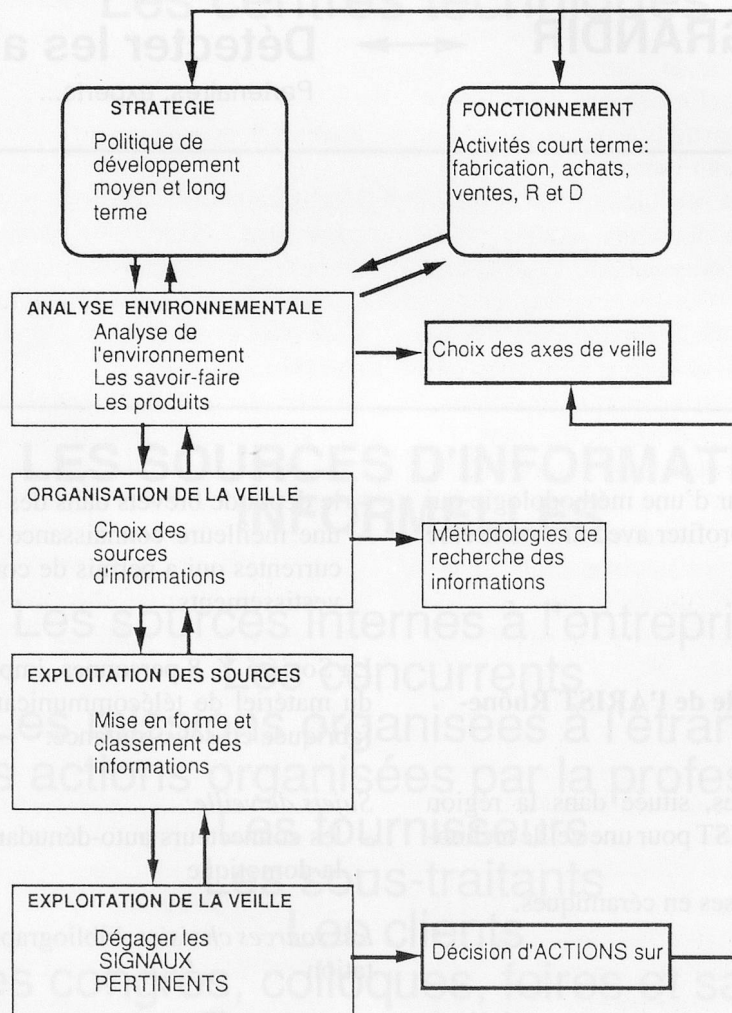


Figure 10

Adresse de l'auteur:

Patrice Heyde  
Chambre régionale de commerce et d'industrie Rhône-Alpes  
Agence régionale d'information scientifique et technique (ARIST)  
Quai Achille-Lignon  
F-69459 Lyon Cedex 06

## Bibliographie

Le lecteur pourra approfondir ses connaissances en consultant les ouvrages de références suivants:

- F. JAKOBIAK. *Maîtriser l'information critique*. Paris: Les Editions d'Organisations, 1988, 225 p..  
 F. JAKOBIAK. *Pratique de la veille technologique*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1991, 232 p.  
 H. LESCA. *Information et adaptation de l'entreprise*. Paris: Masson, 1989.  
 B. MARTINET; J.M. RIBAUT. *La veille technologique concurrentielle et commerciale*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1989, 304 p.  
 J. MORIN. La surveillance. *L'excellence technologique*. Paris: Editions Jean Picollec. Publi-Union, 1985, pp. 125-145.  
 J. MORIN; R. SEURAT. *Le management des ressources technologiques*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1989, 159 p.  
 M. REYNE. *Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique*. Paris: Hermès, 1990.

## (Zusammenfassung)

Die Überwachung des Umfeldes ist für ein Unternehmen, welches sich entwickeln will, unerlässlich. Das Wirken der ARIST auf diesem Gebiet steht ganz im Dienste der kleinen und mittleren Unternehmen in der Region Rhône-Alpes. Die mehr als zehnjährige Erfahrung in diesen Belangen hat es der ARIST erlaubt, eine auf die Bedürfnisse ihrer Kundschaft zugeschnittene Methode zu entwickeln.

Die Überwachung des Umfeldes: das beinhaltet die Überwachung der Technologien, der Konkurrenz, der Produkte, der Reglementationen, der Lieferanten und all dessen, was den Geschäftsgang des Unternehmens beeinflussen kann.

Die von der ARIST Rhône-Alpes erarbeitete Methode umfasst drei Schritte:

- Identifizierung der Beobachtungsschwerpunkte beruhend auf einer detaillierten Analyse des Know-hows,
- Identifizierung der sachdienlichen Informationsquellen und die Bereitstellung von Filtern zur Selektion der notwendigen Informationen,
- Hilfe bei der Auswertung der gesammelten Informationen für den, in dessen Auftrag der Beobachter Aktionen durchführt.

Die Marktbeobachtung erlaubt dem Unternehmen, ständig über Gegebenheiten seines Umfeldes unterrichtet zu sein. Nun kann es leichter

- Veränderungen rechtzeitig wahrnehmen,
- Risiken beschränken, dank der Wahrnehmung von Gefahren,
- vorankommen, weil es die Spielräume betreffend den Stand der Produkte und der Bedürfnisse aufspüren kann,
- innovativ wirken, weil es neue Ideen erkennt,
- wachsen, weil es die Gelegenheiten zu Allianzen und Partnerschaften sieht.

## (Riassunto)

Per le imprese che vogliono svilupparsi è indispensabile che sorvegliano l'ambiente che le circonda. L'azione dell'ARIST in questo campo tocca essenzialmente le piccole e medie imprese nella regione Rhône-Alpes. Un'esperienza più che decennale in questo campo, ha permesso all'ARIST di elaborare un metodo che si adatta alle necessità della sua clientela.

Sorvegliare l'ambiente significa sorvegliare le tecnologie, i concorrenti, i prodotti, le regolamentazioni, i fornitori e tutto quello che può influenzare le scelte e gli orientamenti che l'impresa deve fare.

Il metodo elaborato dall'ARIST Rhône-Alpes comprende tre tappe:

- L'identificazione degli assi di controllo dell'impresa basata su un'analisi dettagliata delle sue capacità,
- l'identificazione delle fonti di informazione più pertinenti e la messa in opera dei filtri che permettono di selezionare le informazioni utili,
- l'aiuto per l'utilizzazione delle informazioni raccolte affinché il controllo permetta di agire.

Il controllo permette alla ditta di essere sempre al corrente degli elementi importanti nel suo ambiente; può perciò più facilmente:

- anticipare captando i cambiamenti,
- limitare i rischi captando i pericoli,
- progredire individuando gli scarti a livello di prodotti e di necessità,
- innovare identificando idee nuove ed economizzando in Ricerca e Sviluppo,
- espandersi individuando le opportunità di alleanze e i partners.