

METTRE EN ŒUVRE LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN D'UNE PME DE HAUTE TECHNOLOGIE : RETOUR D'EXPERIENCE DE LA SOCIETE AUTOMA-TECH

Sonia Salès

sonia.sales@automa-tech.com

[Automa-Tech](#), Parc d'Affaires de Portes – 27100 Val de Reuil (France),
[Ayonis](#), même adresse - [Spyonis](#)

Mots clefs :

Veille métier, veille projet, sécurité de l'information, collecte d'informations, vulnérabilités, communication interne, norme ISO 9001, innovation, formation, sensibilisation, logiciel de veille, brevets, propriété industrielle.

Résumé

La démarche d'intelligence compétitive d'Automa-tech s'appuie sur trois composantes fondamentales : les compétences (professionnels de l'information), les outils (automatisation, maîtrise) et surtout le caractère collectif de la démarche (tous les collaborateurs sont impliqués).

Il s'agit dans cette intervention de présenter de manière très concrète et réaliste les méthodes et moyens mise en oeuvre par une PMI pour non seulement sécuriser (aspects humain et informatique), mais aussi collecter et diffuser l'information stratégique (surveillance de l'environnement économique).

La mise en place de la veille stratégique s'est dans un premier temps inscrite dans une démarche de sensibilisation et de lutte contre la contrefaçon.

Puis, au début de l'année 2000, cette première approche a été complétée par la création d'un poste et l'embauche d'un spécialiste de l'intelligence économique qui s'est alors engagé dans une recherche sur la mise en place d'outils d'intelligence compétitive au sein des entreprises en prenant Automa-tech pour terrain d'application.

Automa-tech est une des premières PME en France à avoir investi dans l'intelligence économique du fait de son secteur d'activité. Ce qui lui a valu l'obtention du prix SCIP/IDT 2000 « L'Action Intelligence Economique de l'Année ».

Le processus de veille informationnelle est intégré au système qualité (certification ISO 9001)

Depuis plus de 5 ans, la société développe un logiciel de veille dédié d'abord pour répondre aux besoins en interne. Automa-tech entend maintenant faire profiter d'autres PME de cet ensemble d'outils en commercialisant le produit sous le nom de « Spyonis ».

Depuis près de 10 ans, les opérations de sensibilisation puis la cellule d'intelligence compétitive ont su rendre indispensable la veille chez Automa-tech. Elles ont donné la preuve des bénéfices qu'elles apportaient à performance de l'entreprise en concourant notamment à l'amélioration globale des prestations commerciales : meilleure crédibilité chez les clients, décisions et réactions mieux fondées donc plus performantes, image de la société renforcée.

1 Activité d'Automa-Tech et stratégies de croissance

Créée en 1991, Automa-tech est une société normande spécialisée dans l'imagerie pour les circuits imprimés. Avec ses filiales, elle regroupe 135 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de plus de 27 millions d'euros en sur l'exercice 2006-2007.

Automa-tech est l'un des premiers fournisseurs mondiaux de machines-outils pour la fabrication de circuits imprimés. L'entreprise, qui réalise plus de 92% de son CA à l'exportation, compte de grands noms de l'électronique parmi ses clients : Hitachi, Alcatel, LG Electronics, TCL, etc., mais aussi d'importants sous-traitants de ces grands noms de l'électronique comme Flextronics ou Nan Ya. Plus de 50% de l'activité d'Automa-Tech est réalisée en Asie, 22% en Amérique et seulement 14% en Europe.

L'entreprise a fondé sa stratégie en donnant la priorité à l'innovation pour rester dans la course. Sans oublier, lorsqu'une opportunité se présente, de procéder à des opérations de croissance interne. Sur ce point, la direction se fixe les règles suivantes : décrocher un surcroît de débouchés, diversifier son portefeuille clients et sa gamme de produits, accélérer son déploiement mondial et trouver des cibles à intégrer rapidement et sans difficultés majeures. Ces dernières années, Automa-Tech a ainsi racheté ORC Imaging, filiale de PerkinElmer Optoelectronics aux Etats-Unis, tout en ouvrant plusieurs filiales en Asie.

2 Origines de la démarche d'intelligence économique et facteurs de réussite

C'est une des premières PME en France à avoir investi dans l'intelligence économique. La raison principale en est son secteur d'activité. En effet, le domaine de l'électronique est un des plus exposés à la concurrence internationale et aux évolutions technologiques rapides. Pour s'imposer sur ce secteur de haute technologie à vocation internationale, Automa-tech doit sans cesse innover et travailler à de nouveaux processus industriels pour avoir une longueur d'avance sur les entreprises concurrentes. « Nous sommes une dizaine dans le monde à faire le même métier, indique Serge Charbonnier, le PDG du groupe, C'est peu et c'est beaucoup en même temps. Tout le monde s'épie, s'observe ».

La mise en place de la veille stratégique s'est dans un premier temps inscrite dans une démarche de lutte contre la contrefaçon. En effet, quelques années après la création de la société un commercial d'Automa-tech avait découvert chez un concurrent un produit qui ressemblait un peu trop à l'un de ceux qui étaient développés par la société, mais il était déjà trop tard pour réagir.

Depuis, la direction n'a cessé de militer pour le développement de l'intelligence économique en réalisant diverses opérations de sensibilisation des collaborateurs. Ainsi, dans un premier temps, Automa-tech s'est tourné vers les professionnels de la DST qui ont initié tout le personnel au cycle du renseignement et ont prodigué informations et conseils sur les manières et moyens de sécuriser l'entreprise. Tous les collaborateurs de la société ont été à la fois sensibilisés aux problématiques de sécurisation des informations stratégiques et formés à la fonction de « capteur d'information ». Ils ont ainsi été chargés d'être attentifs à tout ce qui se dit, tout ce qui se fait sur le marché (commercialisation de nouvelles machines, rachat d'entreprises concurrentes ou clients, évolution du CA des uns et des autres...) et surtout de savoir analyser ces informations et les restituer aux décideurs.

Monsieur Charbonnier, PDG d'Automa-Tech, a été le premier instigateur de cette démarche avec le soutien de ses proches collaborateurs. Leurs réflexions par rapport à la stratégie de l'entreprise ne se sont pas limitées à dire « Voilà où nous en sommes nous », « Voilà aujourd'hui notre environnement » mais de se poser au delà la question : « Que voulons-nous et que pouvons-nous faire dans ce contexte ? ».

Dans le cas d'Automa-Tech, nous avons affaire à une PMI centrée sur son dirigeant : ainsi, la veille tout comme la stratégie repose en grande partie sur le dirigeant créateur. Le risque est grand dans ce cas de démobiliser le reste du personnel de l'entreprise (d'où l'importance du rôle du veilleur en terme de communication interne, notamment pour mener régulièrement des actions de sensibilisation-formation). En revanche, la stratégie, l'activité de l'entreprise et la veille se déterminent mutuellement avec une redoutable efficacité.

Dans ce modèle, le dirigeant est à la fois client de la veille, capteur, expert et animateur du dispositif. La collecte d'information est faite à travers les réseaux socio-économiques auxquels il participe (commissions de normes, relations professionnelles, universitaires, experts divers...). L'information documentaire vient ensuite confirmer des intuitions fondées au départ sur des informations informelles.

Pour une PMI comme la nôtre, le développement du cercle vertueux de la veille est très rapide et se passe, de fait, de tout intermédiaire. Il ne nécessite alors que l'introduction de techniques et d'outils documentaires et surtout de compétences pour gérer et animer le système en intern.

Au début de l'année 2000, ces premières approches ont été complétées par la création d'un poste et l'embauche d'un spécialiste de l'intelligence économique. Titulaire d'un DEA au Centre de recherche et de rétrospective de Marseille (CRRM) et fort d'une expérience professionnelle dans le monde de la banque et de la grande distribution, ce collaborateur s'est alors engagé dans une recherche sur la mise en place d'outils d'intelligence compétitive au sein des entreprises en prenant Automa-tech pour terrain d'application. Ainsi, la création de la cellule de veille d'Automa-tech s'est positionnée à son origine dans une perspective universitaire en étant l'objet de la rédaction d'une thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication.

Il s'agissait, dans un premier temps, d'un poste d'attaché de direction. Il était donc placé au cœur de la stratégie de l'entreprise afin pouvoir mieux connaître les besoins des décideurs et leur apporter l'information ciblée propre à maîtriser leur environnement et ainsi faire les bons choix. Ce statut avait aussi l'avantage de mieux faire accepter cette nouvelle fonction aux yeux des différents collaborateurs de l'entreprise.

Par ailleurs, un travail de sourcing très conséquent a été réalisé. Il a donné lieu à la construction d'une base de connaissances très riche et constamment mise à jour : sites web, newsletters, bases de données spécialisées, carnets d'adresses et réseaux d'experts ainsi que listes des clients, des concurrents, des fournisseurs...

Ces efforts ont été couronnés par l'obtention en juin 2000 du prix SCIP/IDT « Action d'intelligence économique ».

3 Choix méthodologiques en réponse aux besoins en informations et moyens déployés

Il fallait faire appel à des compétences non seulement de veille et de documentation mais aussi de marketing, d'animation et de communication. Le responsable de la cellule d'Intelligence économique devait avoir une vue transversale de l'activité et une démarche générale au sein de l'entreprise. Pour que

la veille soit efficace et ses résultats pertinents, il faut pouvoir croiser les informations en ayant une bonne connaissance des compétences et des projets de différents collaborateurs

Peu de temps auparavant, Automa-tech avait répondu et gagné un appel d'offres lancé par le Ministère de l'Education et de la Recherche pour la réalisation d'un Intranet en veille stratégique. Faisant appel aux compétences des informaticiens de sa filiale Ayonis, un logiciel a été développé. Il constitue un outil très complet pour la surveillance, l'analyse, la recherche et l'archivage de l'information.

De manière plus précise, l'information issue de la veille, automatiquement sélectionnée par le logiciel de surveillance et de traitement est ensuite analysée, validée et diffusée la plupart du temps par courrier électronique. A partir d'une typologie assez fine des informations collectées, des listes-types de destinataires ont été constituées. La diffusion reste globalement restreinte à un petit groupe de personnes, les plus souvent celles qui ont un pouvoir de décision dans l'entreprise (direction, commerciaux, responsables des services et directeurs des filiales). Il s'agit de veille marché et de veille concurrentielle.

Pour ce qui concerne la veille technologique à destination des ingénieurs, qui se focalisait jusqu'alors sur la surveillance des brevets de concurrents et le benchmark de leurs machines, elle est actuellement en cours de d'enrichissement grâce au concours de l'assistante technique et documentaire du Bureau d'études : la collecte s'élargie sur des informations liées aux métiers (mécanique, électricité, électronique, automatismes, informatique industrielle, vision et contrôle) et aux nouveaux produits et matériaux associés.

Au final, toutes les données de veille sont stockées sur serveur local dédié dans un fonds divisé en corpus thématiques correspondants aux différentes applications de veille qui sont paramétrées dans la suite logicielle. Par exemple, une base de documents « Machines concurrents » est régulièrement alimentée, essentiellement grâce aux informations collectées sur les salons professionnels ou chez les clients. Il s'agit là d'un outil de benchmarking qui permet notamment de réaliser des études de faisabilité préalables au développement d'un nouveau produit. L'accès aux données est possible soit par le biais d'un module de bibliométrie, qui travaille sur des dictionnaires de mots-clés, soit grâce au moteur de recherche en texte intégral.

Le responsable de veille a aussi un rôle d'agent de recherche pour tout le personnel du groupe. Son travail consiste à chercher, valider et mettre en forme synthèses, dossiers documentaires... sur des informations et des sujets de toutes sortes. Les recherches sont faites essentiellement sur la base documentaire issue de la veille et sur le web. Des contacts téléphoniques peuvent même être pris en complément pour la consultation d'experts, de centres de documentation spécialisés... En centralisant les demandes d'information, le veilleur compense les pertes de temps considérables générées lorsque les collaborateurs font eux-mêmes leurs recherches sur Internet.

4 Intégration de la veille au management de la qualité (certification ISO 9001)

Automa-Tech a obtenu la certification ISO 9001 en juin 1999. C'est en application aux normes ISO 9000 qu'Automa-Tech a, consécutivement à cette certification, mis en place en interne sa cellule d'Intelligence Compétitive.

L'introduction des notions de veille dans les normes ISO 9001 est un excellent moyen de débloquer les réticences à cette discipline souvent mal comprise et à la faire accepter en tant que maillon de la chaîne de production.

Par ailleurs, la norme ISO 9001 a l'avantage de tourner l'entreprise résolument vers le monde qui l'entoure, en plaçant, non seulement le client, mais également l'ensemble de l'environnement concurrentiel au cœur de la démarche qualité. Cette norme prend en compte de manière très forte la notion d'évolution des marchés et de satisfaction des clients. Elle est donc très pertinente dans une entreprise comme la nôtre, présente sur un marché de dimension internationale et en évolution technologique permanente. Il existe une convergence évidente, et même une synergie, avec les outils de veille stratégique que nous avons mis en place dans l'entreprise depuis plus de 7 ans.

Pour qu'une entreprise comprenne les besoins présents et futurs de ses clients, comme le préconise ISO 9001, elle se doit de mettre en oeuvre une politique d'anticipation et de surveillance des marchés, ainsi qu'un étalonnage concurrentiel, autrement dit un benchmarking propre à maîtriser sa compétitivité et donc sa capacité à satisfaire les besoins et les exigences des clients.

Dans le cadre de la collecte d'information sur le terrain, un document-type intitulé « rapport d'étonnement » a été institué pour mettre en forme les informations recueillies de manière simple et directement exploitable car ce type d'information a souvent une durée de vie très courte mais aussi une forte valeur ajoutée. Il faut noter sur ce point que l'intégration au système qualité en tant que formulaire ISO a eu et a un rôle incitatif sur son utilisation par les collaborateurs collecteurs.

A noter : les responsables qualité et IE d'Automa-Tech participent actuellement à un groupe de travail mis en place par le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) de Haute-Normandie intitulé : « Convergence Intelligence Economique – Systèmes de Management : Comment appliquer et mettre en oeuvre ? » Ce groupe se propose :

- de faire une analyse de la réglementation
- d'examiner les contenus des différentes normes exigences 9001, 19011, 9004, EFQM ...
- d'échanger sur les vécus et les expériences des participants
- de faire intervenir des entreprises (Gemalto, Automa-Tech) et des experts (Sécurité informatique, DST, ...)

A terme, le groupe présentera ses résultats et recommandations lors d'une conférence et publiera un guide des bonnes pratiques (prévu pour la fin du premier semestre 2008).

5 Un bilan positif

Depuis près de 10 ans, les opérations de sensibilisation puis la cellule de veille stratégique, ont su rendre indispensables la veille chez Automa-tech. Elles ont donné la preuve des bénéfices qu'elles apportaient à performance de l'entreprise en concourant notamment à l'amélioration globale des prestations commerciales : meilleure crédibilité chez les clients, décisions et réactions mieux fondées donc plus performantes, image de la société renforcée.

De plus, après plus de cinq ans de développement et d'utilisation du logiciel, Automa-tech entend maintenant en faire profiter d'autres PME en le commercialisant sous le nom de « Spyonis », en référence à la marque Ayonis.

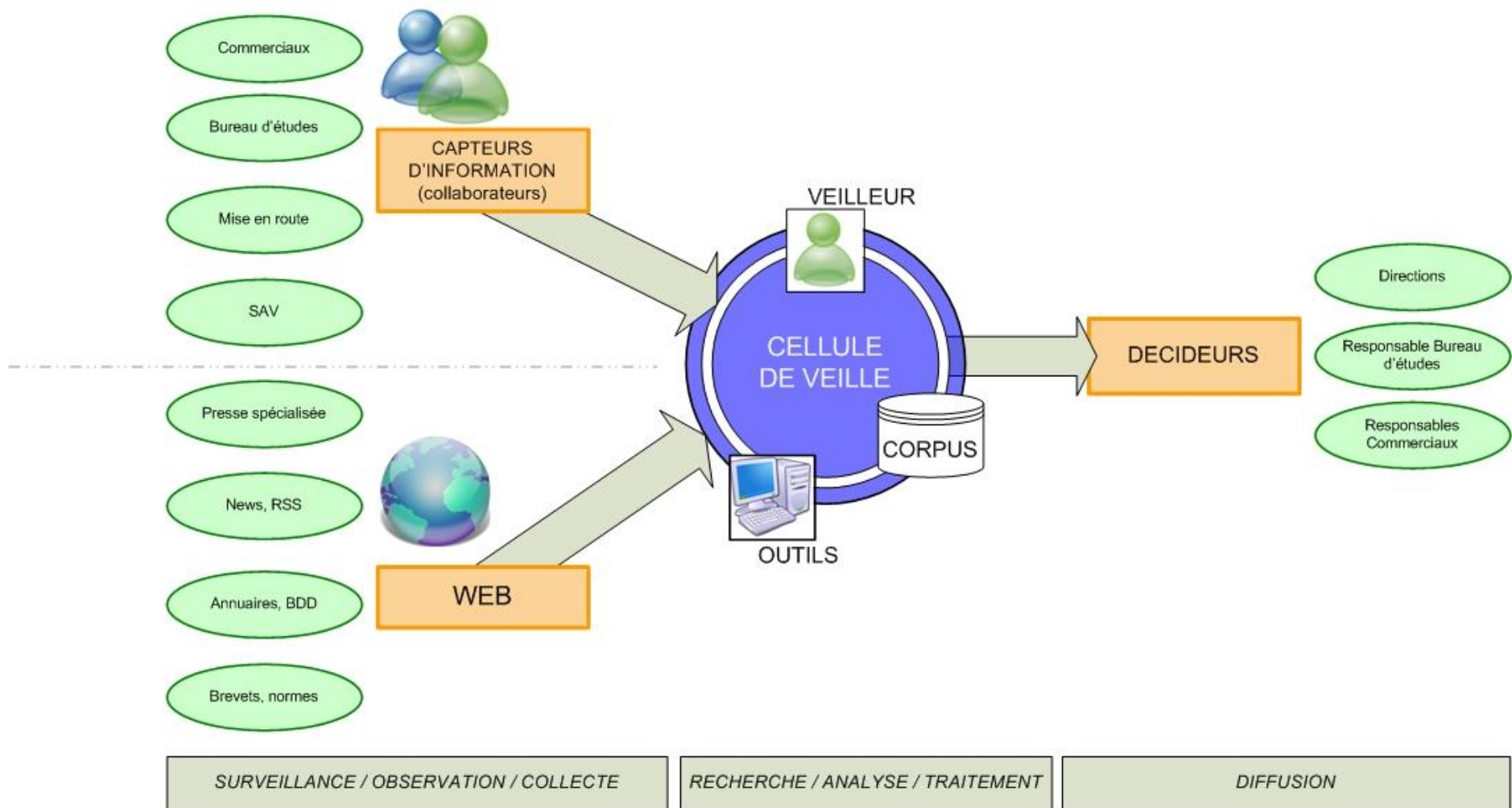


Figure 1 : Schématisation de l'organisation de la veille du groupe Automa-Tech

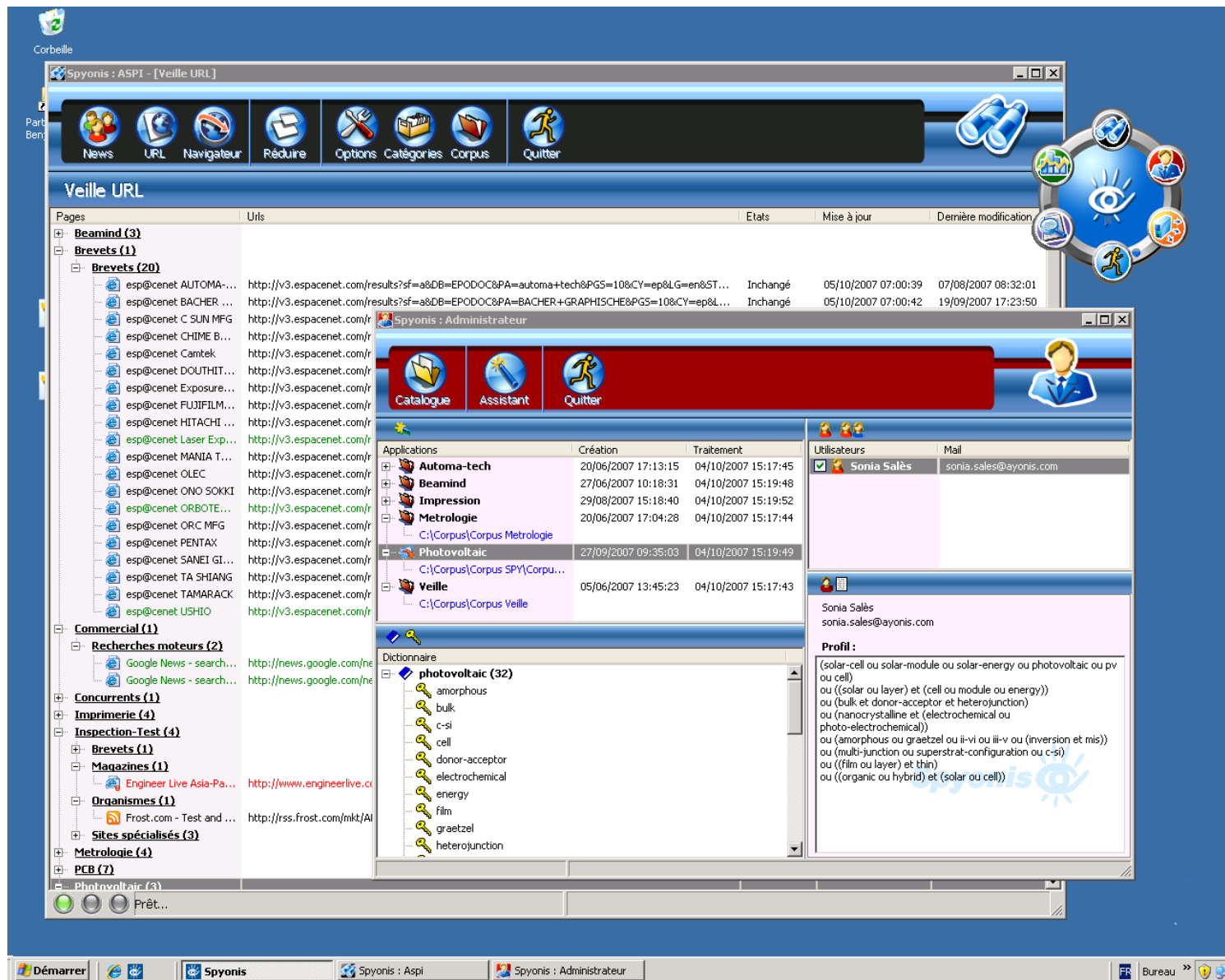


Figure 2 : une capture écran de Sponis sur le serveur de veille en production chez Automa-Tech

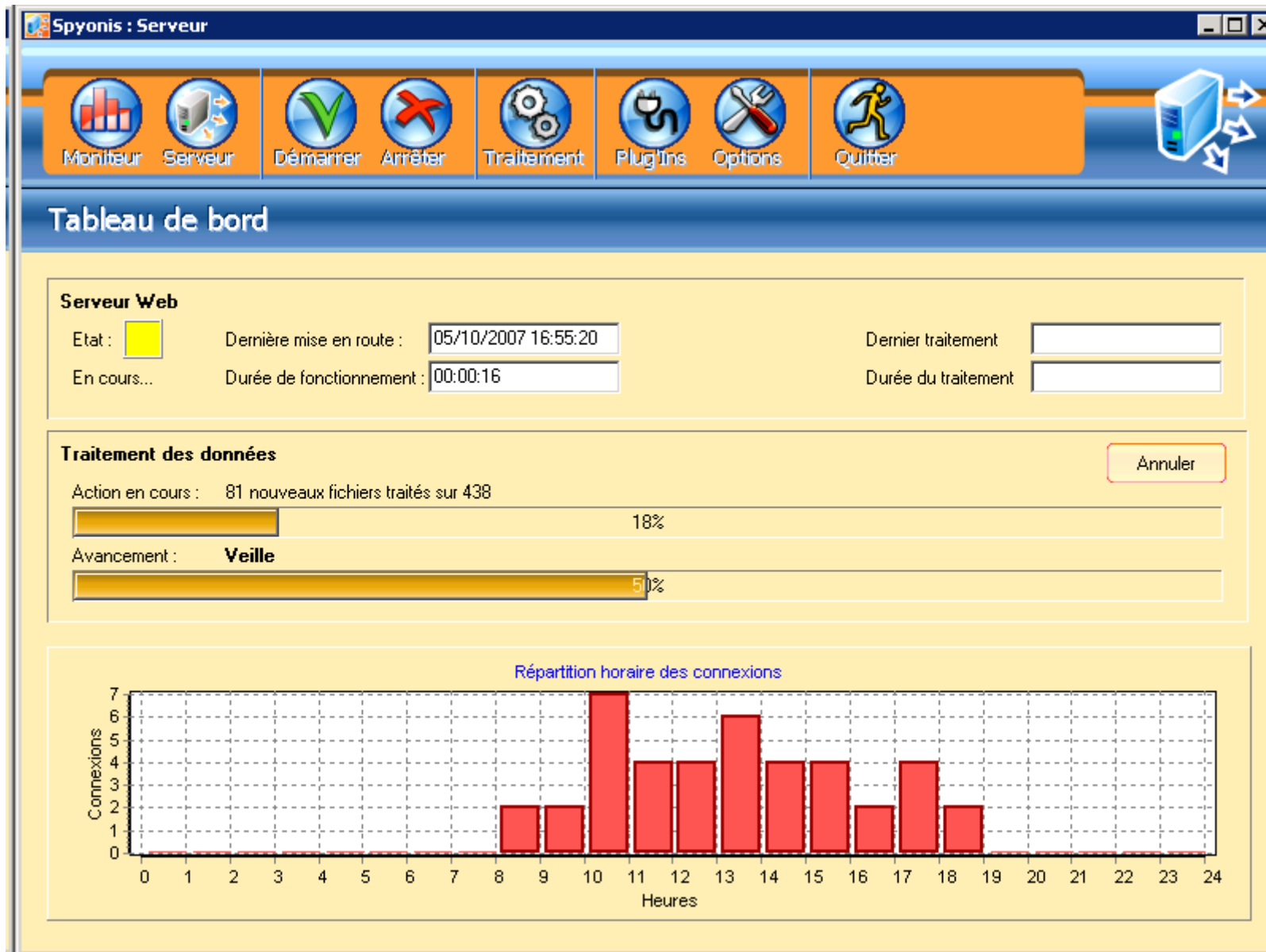


Figure 3 Le serveur Spyonis est en cours de traitement afin de générer les alertes emails qui seront ensuite automatiquement diffusées aux utilisateurs suivant

RAPPORT D'ETONNEMENT

NUMERO : ORG 62	Indice: 2	
Diffusion : SC JVS COQ CB JPP LP SAV	N° d'ordre : RE 02 003	

NATURE DE L'INFORMATION

ORIGINE DE L'INFORMATION

Date :	Lieu :
--------	--------

Nature de la source :

Humaine :	Nom(s) :	Fonction(s) :
Matérielle :	Nature du support :	Localisation du support :

EVALUATION DE L'INFORMATION (à remplir par le rapporteur)

Véracité : (Cocher et expliciter)

<input checked="" type="checkbox"/> ☺ : Digne de foi (Mesures scientifiques...) X	<input type="checkbox"/> ⚠ Risque de subjectivité (Presse...)	<input type="checkbox"/> ⚠ Peu sûre (Source souvent informelle)	<input type="checkbox"/> ⚠ Suspecte et subjective
---	--	---	--

RESUME DE L'INFORMATION RECUEILLIE

Figure 4 Modèle de rapport d'étonnement (formulaire qualité)

6 Bibliographie

- [1] SALA Jacqueline, *Savoir-Faire et Faire-savoir, la culture de la performance selon Automa-tech*, Veille Magazine n°45, juin 2001
- [2] BISSON Christophe, PAYRE Rémi, *La veille stratégique au service du management de la qualité*, Technologies internationales, 2001-2002, n°80, pp. 41-44
- [3] BISSON Christophe, *Application de méthodes et mise en place d'outils d'intelligence compétitive au sein d'une PME de haute technologie*, Thèse de Doctorat du CRRM, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, 2003