

Guide de la veille industrielle

Par Patrice Heyde - Arist Rhône-Alpes France

Édition 1995



**Arist Rhône-Alpes
75 cours Albert Thomas
69447 Lyon Cedex 3**

Tél : 72 11 43 21

Fax : 72 11 43 23

Sommaire

1 -	Qu'est-ce que la veille ?.....	4
2 -	Pourquoi faire de la veille ?	5
	La veille pour limiter les risques	7
	La veille pour saisir les opportunités	8
	Toutes les entreprises peuvent-elles faire de la veille ? .	9
3 -	Diagnostiquer votre veille	10
4 -	Améliorer votre veille	20
5 -	Bibliographie	31

1 - Qu'est-ce que la veille ?

"Qui dit veille dit vigie"

Les définitions du dictionnaire donnent déjà quelques indications mais dans des contextes qui sont éloignés de celui de l'entreprise. Éloignés en apparence seulement, car l'analogie entre une entreprise et un navire est assez saisissante.

Un navire peut partir à la découverte, il s'avance alors dans un univers inconnu, sa destination est floue. Pour piloter, le capitaine a besoin d'une vigie qui lui indique les obstacles à l'avance, et qui détecte les terres de destination possibles.

A la guerre, une flotte de bateau lutte pour détruire l'ennemi. Pour vaincre, le commandant doit connaître en permanence les déplacements des différents bâtiments, il doit surveiller le ciel, la surface de l'océan et les fonds. Les vigies à disposition des navires s'appellent radar, sonar, satellites, services de renseignement ...

Le navire entreprise a besoin d'une vigie qui lui permette d'éclairer sa route et de préciser ses objectifs. Dans sa marche en compétition avec ses concurrents, l'entreprise doit détecter les menaces et les opportunités. La vigie est un élément clé du système de pilotage de l'entreprise.

L'ensemble des fonctions de l'entreprise participe au système de veille. Ce système doit détecter, exploiter et transmettre les informations qui permettront à l'entreprise de faire les bons choix et de prendre les bonnes décisions. Un bon système de veille doit permettre de réduire les incertitudes et d'accroître les opportunités.

La veille est un outil de pilotage de l'entreprise pour réduire les incertitudes et accroître les opportunités

- VEILLE -

État d'une personne qui ne dort pas

- VEILLEUR -

Soldat de garde

- VIGIE -

Matelot placé en observation dans la mâture ou à la proue d'un navire

- VIGILANCE -

Surveillance attentive, sans défaillance

2 - Pourquoi faire de la veille ?

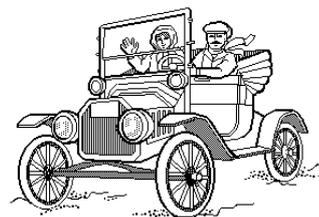
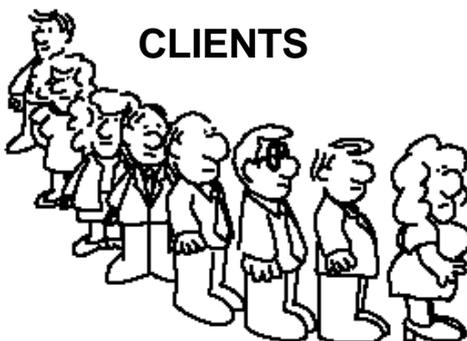
Un monde qui en un siècle est passé d'une économie de production à une économie globale.

A l'époque des premières voitures, la demande en équipement était telle que les fabricants n'avaient pas à se préoccuper des besoins de leurs clients ni même de leurs concurrents. L'important était de savoir produire en quantité. Celui qui avait les plus gros moyens de production était "leader" du marché.

La demande de produits était supérieure à l'offre, les concurrents étaient peu nombreux et les clients n'étaient pas vraiment exigeants. Dans ce contexte, les clés du succès étaient la connaissance des technologies de production et les capitaux. L'environnement de l'entreprise étant stable, la fonction de veille était très réduite.

Dans cette période bénie où l'entreprise a pu se contenter de produire en quantité, sans trop se soucier de son environnement en dehors des technologies de base, l'économie était tournée entièrement vers la production .

Économie de production :
- la demande est supérieure à l'offre
- l'environnement de l'entreprise est stable



Depuis, l'offre de produit a grandi et a fini par dépasser la demande. A tel point qu'un consommateur est aujourd'hui face à un hyper choix planétaire, conséquence de la guerre économique que se livrent les entreprises. L'entreprise d'aujourd'hui doit être extravertie et la connaissance de son environnement est vitale pour son développement.

Les acteurs de l'économie baignent dans un univers de plus en plus turbulent :

- ☞ **les clients sont très changeants,**
- ☞ **les produits se renouvellent de plus en plus vite,**
- ☞ **les nouvelles technologies envahissent notre quotidien,**
- ☞ **les concurrents et les marchés sont nombreux et éloignés,**
- ☞ **les normes sont complexes et évolutives,**
- ☞ **les marchés sont de plus en plus déréglementés.**

Dans un contexte changeant et mondial, l'information est devenue une matière première précieuse et son utilisation un art nouveau qui doit être maîtrisé par l'entreprise

Économie globale :

- importance du client**
- l'environnement de l'entreprise est turbulent**
- l'information est vitale**



La veille pour limiter les risques

Les publications concernant la propriété intellectuelle sont remplies d'exemples d'entreprises attaquées en contrefaçon, condamnées à payer de lourdes indemnités et parfois à voir leurs produits retirés de la vente. Pour une PMI qui se lance dans l'innovation, le risque de copier involontairement tout ou partie d'un produit déjà protégé par un brevet est réel.

Pour limiter ce risque, l'entreprise doit faire de la veille . Elle peut par exemple faire une veille propriété industrielle et une veille produits concurrents.

La veille propriété industrielle a pour objectif de connaître le plus tôt possible, c'est-à-dire dès leurs parutions, les brevets marques et modèles déposés d'un domaine afin d'éviter la copie involontaire et de bloquer des brevets ou marques qui viendraient contrarier le développement de tel ou tel produit. D'une manière générale, cette veille doit permettre une exploitation complète de la richesse informative des documents de propriété industrielle.

La veille produit permet de surveiller les produits concurrents pour détecter les contrefacteurs et défendre ses droits liés à la possession de brevets ou de marques. Au delà de cette fonction de protection, la veille produit a bien d'autres applications dans l'entreprise.

"La veille brevet" concrètement

L'information brevet est une information facilement accessible auprès des spécialistes en propriété industrielle et des spécialistes de l'information. On peut donc obtenir régulièrement l'essentiel des brevets qui touchent un domaine sensible pour l'entreprise. Les experts de l'entreprise peuvent analyser chaque brevet pour ensuite proposer un certain nombre d'actions : attaque en nullité, dépôts d'un brevet de barrage, modification d'un programme de recherche.....

Dans une PME, une réunion mensuelle pour exploiter les nouveaux brevets est suffisante .

L'information brevet est très riche, en effet, 80% de l'information technique n'est publiée que dans les brevets. La Cour des Comptes allemande a estimé que 30% des sommes engagées dans la Recherche et Développement auraient pu être économisées si les informations techniques contenues dans les brevets avaient totalement été exploitées.

Les brevets sont une source d'information technique. Ils permettent de connaître les choix technologiques des concurrents. En terme de décision et d'action pour l'entreprise cela permet d'orienter ses propres travaux de R et D pour éviter de tomber dans le domaine concurrent, mais aussi d'attaquer un brevet en annulation si celui-ci bloque un développement stratégique.

Les brevets sont également une source d'information stratégique. Ils permettent d'éclairer et de comprendre la politique de développement technologique des concurrents et par là même d'anticiper en orientant son propre plan de développement. Bien entendu, l'information brevet seule n'est pas suffisante pour réaliser une bonne veille technologique. Elle devra être complétée par d'autres types de veille.

Le brevet n'est pas, malgré ses avantages, la source d'information idéale. Il apporte une information qui n'est pas actuelle puisqu'elle est publiée en général 18 mois après le dépôt du brevet. L'information brevet n'est pas toujours fiable, en effet les brevets peuvent être des leurres technologiques destinés à diffuser une information fautive. L'information brevet comme tout type d'information doit être recoupée avec d'autres informations pour être validée .

"La veille produit" concrètement

Pour surveiller les produits des concurrents, on peut les acheter, les échanger, les observer dans les salons ou chez des fournisseurs communs, on peut également se procurer leurs documentations chez des revendeurs, on peut lire la presse spécialisée et la presse du lieu où est implanté le concurrent. Les sources d'information sur les produits sont très nombreuses car pour qu'un produit se vende, celui qui le fabrique est obligé d'en parler à l'extérieur de l'entreprise, y compris pendant sa période de développement.

Dans l'entreprise, la veille produit implique différentes fonctions, en particulier, le marketing, la recherche et développement, la production, la qualité. Chacun a son mot à dire sur les produits des concurrents, car c'est leurs savoir-faire qui y sont inscrits.

L'information sur les produits concurrents permet :

- ☞ **De détecter les produits ou techniques qui sont des contrefaçons**
- ☞ **D'anticiper la sortie de nouveaux produits**
- ☞ **De connaître les prix de revient des concurrents par l'analyse de leur valeur**
- ☞ **De comparer aux siennes les solutions techniques des concurrents et de s'en inspirer**

La veille pour saisir les opportunités

Trouver de nouveaux clients, se diversifier, trouver des partenaires, innover, sont les souhaits de toutes les entreprises. Associée à une démarche de réflexion sur les métiers de l'entreprise et sur son développement à moyen long-terme, la veille permet de capter les opportunités que l'entreprise doit saisir avant les concurrents.

La veille technologique véritable état de l'art permanent permet à l'entreprise de suivre l'évolution de ses technologies, d'innover et d'investir au bon moment. Les sources d'informations technologiques sont les plus nombreuses et les plus fiables (brevets, publications experts, laboratoires, centres techniques, salons, écoles...). Une société qui surveille les technologies, doit tisser un réseau de relations avec des experts qu'elle devra solliciter régulièrement.

La veille commerciale vise trois objectifs principaux :

- connaître les clients pour mieux négocier,
- identifier de nouveaux clients,
- suivre l'évolution des besoins des clients pour faire évoluer l'offre.

La veille commerciale est la plus rentable à court terme. L'organisation commerciale de l'entreprise doit intégrer cette fonction de manière formelle. Les rapports des commerciaux par exemple peuvent contenir des informations comme les loisirs des clients ou les clients potentiels détectés.

D'autres types de veille comme la veille ressources humaines pour rechercher des hommes, la veille acquisition pour rechercher la croissance externe, sont tournés vers la recherche d'opportunités.

La veille pour quoi faire ?

ANTICIPER	====>	Détecter les changements Nouvelles techniques, machines, clients, concurrents ...
LIMITER LES RISQUES	====>	Détecter les dangers Brevets, produits, concurrents, réglementations ...
PROGRESSER	====>	Détecter les écarts Écarts des produits par rapport aux besoins Écarts de l'entreprise par rapport aux concurrents...
INNOVER	====>	Détecter les idées, les solutions nouvelles Économies de R et D, avantage concurrentiel ...
GRANDIR	====>	Détecter les nouveaux partenaires Clients, experts, associés ...

Toutes les entreprises peuvent-elles faire de la veille ?

Sans hésitation oui, à condition d'adapter sa mise en pratique aux moyens de l'entreprise et à la nature de son environnement.

Très fréquemment, les entreprises de sous-traitance considèrent qu'elle ne sont que des ateliers délocalisés de leurs donneurs d'ordres et elles s'en remettent totalement à lui.

Une telle entreprise doit-elle faire de la veille ?

A l'époque où les technologies de fabrication évoluent très vite avec un accroissement des délocalisations, la survie d'une entreprise de sous-traitance de production tient à sa capacité à offrir un service de spécialiste, à occuper des niches de marché et à diversifier ses services et ses clients. Dans un tel cas de figure, la veille peut apporter des réponses aux questions que se pose l'entreprise, elle doit s'accompagner d'une démarche de changement complet correspondant au passage d'un fonctionnement tourné vers la production à un fonctionnement tourné vers le client.

En réalité, toutes les entreprises font plus ou moins de la veille mais le monde est devenu si complexe et changeant que l'entreprise quelle que soit sa taille doit conduire une réflexion sur sa fonction de vigie .

- ☞ **Quels domaines surveiller ? Quelles sources d'informations utiliser ?**
- ☞ **Comment organiser une veille sans accroître les coûts de structure ?**
- ☞ **Qui doit être impliqué dans l'entreprise ?**
- ☞ **Comment mémoriser l'information ?**
- ☞ **Comment exploiter au mieux l'information ?**

Pour y répondre, l'entreprise doit diagnostiquer sa veille et mettre en oeuvre une méthodologie de mise en place rigoureuse. La veille étant un outil de pilotage, elle est liée dans ses objectifs à la réflexion sur le développement de l'entreprise.

"Les consignes que donne le capitaine du navire à sa vigie sont liées à ses objectifs et à sa stratégie."

3 - Diagnostiquer votre veille

Toute entreprise fait de la veille sans le savoir, mais est-elle efficace ?

Pour répondre à cette question, nous vous proposons un test qui vous permettra d'aborder les principaux paramètres d'une veille d'entreprise. Trois grandes questions sont abordées sous quatre angles différents.

3 Questions

- ==> L'influence de l'environnement
- ==> Le management et les décisions
- ==> La pratique de l'information

4 angles de vue

- ==> Les fournisseurs et partenaires
- ==> Les technologies et savoir-faire
- ==> Les clients
- ==> Les concurrents

Mode d'emploi du test :

- ☞ Répondez aux questions en fonction de la connaissance que vous avez de votre entreprise et de votre secteur.
- ☞ Vous avez quatre choix possibles "+" et "++" pour les réponses affirmatives, "-" et "--" pour les réponses négatives, essayez de répondre à toutes les questions. Positionnez un repère dans les colonnes correspondantes en face de chaque question.
- ☞ Calculez la note.
- ☞ Reportez les notes dans le tableau de synthèse du diagnostic .

"LES FOURNISSEURS"

- ☞ Vos fournisseurs sont en contact avec vos concurrents.
- ☞ Vos fournisseurs maîtrisent des technologies qui vous concernent.
- ☞ Vos fournisseurs peuvent être tenté d'intégrer votre activité.
- ☞ Vos fournisseurs clés peuvent disparaître.
- ☞ Vos fournisseurs peuvent vous apporter des innovations.

Une entreprise très dépendante de ses fournisseurs ou partenaires doit être vigilante.

BUT : Évaluer si l'amont de votre activité (fournisseurs, partenaires ..) a une influence sur le développement et les choix de l'entreprise.

INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT

- Vos fournisseurs ont-ils un fort pouvoir de négociation ?
- Vos partenaires (techniques et financiers) sont-ils dépendants d'une groupe ?
- Vos fournisseurs sont-ils communs à votre concurrence ?
- Les nouveaux produits sont-ils présentés systématiquement par les fournisseurs ?
- La rentabilité de votre entreprise est-elle dépendante de prestations extérieures ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>			
<i>Résultat par colonne</i>			
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est positive, vos fournisseurs conditionnent certainement votre activité.

Si elle est supérieure à 5, vous devez absolument utiliser l'information sur vos fournisseurs pour maîtriser leur influence.

Si votre note est négative, vos fournisseurs actuels ne sont peut-être pas très actifs mais restez vigilants si vous en changez.

"LES FOURNISSEURS"

BUT : Évaluer vos pratiques du management des ressources extérieures

MANAGEMENT ET DÉCISION

- Avant d'accepter une commande, faites-vous une étude de sous-traitance ?
- Consultez-vous plusieurs fournisseurs pour bénéficier de la mise en concurrence ?
- Votre processus d'achat est-il connu et formalisé pour tout le personnel ?
- Avez-vous un système d'évaluation permanent de vos fournisseurs et sous-traitants ?
- Seriez-vous capable de trouver rapidement une nouvelle source d'approvisionnement ou de sous-traitance ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>	3	1	-1
<i>Résultat par colonne</i>			
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est positive, vous avez compris la nécessité de manager les ressources extérieures de votre entreprise.

Si elle est supérieure à 10, vous êtes sans doute un pratiquant rigoureux. Vous devez être sûr de la fiabilité de vos informations.

Si votre note est négative, vous avez sans doute des progrès à faire dans le management de vos fournisseurs.

BUT : Évaluer votre niveau de pratique de l'information fournisseur

PRATIQUE DE L'INFORMATION

- Visitez-vous souvent vos fournisseurs, sous-traitants ?
- Établissez-vous un rapport synthétique de ces visites ?
- Avez-vous un système d'archivage ? Ces informations, les retrouvez-vous ?
- Faites-vous circuler ces rapports parmi vos collaborateurs ?
- Vos collaborateurs font-ils remonter des informations ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>	3	1	-1
<i>Résultat par colonne</i>			
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC : Si votre note est supérieure à 5 vous faites partie des entreprises qui ont déjà une certaine pratique de l'information.

Dans le cas contraire, une analyse approfondie est sans doute nécessaire pour identifier les points de progrès.

"TECHNOLOGIES ET SAVOIR-FAIRE"

BUT : Évaluer votre niveau de maîtrise du management des technologies

MANAGEMENT ET DÉCISION

- Avez-vous déjà effectué l'inventaire de vos technologies (savoir-faire) ?
- Menez-vous des actions pour valoriser et enrichir votre patrimoine technologique (achat de licences, formation, recrutement) ?
- Menez-vous des actions de protection industrielle (brevets) ?
- Êtes-vous satisfaits de votre capacité d'innovation ?
- Votre entreprise saurait-elle s'adapter à la disparition d'une de ses technologies (connaissance des technologies de substitution) ?

OUI		NON	
+ +	+	-	- -
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>		1	-1
<i>Résultat par colonne</i>			
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est positive, vous pratiquez sans doute l'essentiel du management des technologies.
Si votre note est négative, cette lacune peut devenir un point faible si les technologies sont importantes dans votre activité.

BUT : Évaluer votre niveau de pratique de l'information technologique.

POINT DE VUE : PRATIQUE DE L'INFORMATION

- Vous adressez-vous aux laboratoires, universités, centres de recherche liés à votre profession ?
- Faites-vous régulièrement le point sur l'évolution des technologies de votre secteur ?
- Connaissez-vous les brevets de vos concurrents ?
- La circulation de l'information technologique dans votre entreprise vous paraît-elle satisfaisante ?
- Mettez-vous à jour en permanence vos connaissances sur vos technologies et vos savoir-faire ?

OUI		NON	
+ +	+	-	- -
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>		1	-1
<i>Résultat par colonne</i>			
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est supérieure à 10, vous maîtrisez sans doute l'information technologique.
Si votre note est positive et inférieure à 10, l'information technologique est prise en compte mais vous avez sans doute quelques progrès à faire.
Si votre note est négative, vous devez absolument vous améliorer si les technologies sont importantes dans votre activité.

"LES CLIENTS"

BUT : Évaluer votre niveau de pratique du marketing et du commercial.

MANAGEMENT ET DÉCISION

- Faites-vous une étude préalable à la création ou au lancement d'un produit ?
- Êtes-vous satisfait de votre circuit de distribution ?
- Votre stratégie commerciale est-elle définie de manière explicite ?
- Faites-vous un suivi individuel et qualitatif de la clientèle ?
- Diversifiez-vous votre clientèle ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>	3	1	-1
<i>Résultat par colonne</i>			
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est positive, vous êtes conscient de la nécessité de bien maîtriser et de bien connaître vos marchés. Quelques points sont certainement à améliorer si votre note est proche de zéro.
Si votre note est négative, vous devez peut-être remettre en cause votre fonction marketing.

BUT : Évaluer votre niveau de pratique de l'information concernant les marchés.

PRATIQUE DE L'INFORMATION

- Participez-vous à des salons et autres manifestations ?
- Êtes-vous satisfait des informations que vous y collectez ?
- Les informations collectées sur les clients circulent-elles dans l'entreprise ?
- Une personne a-t-elle comme mission la centralisation et la diffusion des informations relatives au marché ?
- Seriez-vous capable de retrouver rapidement une information jugée intéressante le mois dernier ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>	3	1	-1
<i>Résultat par colonne</i>			
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est supérieure à 10, vous êtes déjà très avancé dans votre veille marché.
Si votre note est comprise entre 0 et 10, une analyse approfondie vous permettra de faire des progrès substantiel.
Si votre note est négative, vous négligez sans doute une fonction clé du marketing. Des progrès sont indispensables.

"CONCURRENCE"

Pour accroître ou conserver vos parts de marché, vous luttez contre vos concurrents. Vous devez :

- ☞ **Connaître leurs forces et leurs faiblesses.**
- ☞ **Détecter la sortie de leurs nouveaux produits.**
- ☞ **Prévoir l'arrivée de nouveaux concurrents.**
- ☞ **Connaître leur politique commerciale.**
- ☞ **Identifier ceux que vous pouvez éventuellement racheter.**
- ☞ **Vous inspirer de ce qu'ils font de mieux (produits, organisation, management).**
- ☞ **Vous inspirer de ce que d'autres font bien, même si ils ne sont pas de votre domaine d'activité.**

BUT : Évaluer l'importance des menaces liées à votre concurrence.

INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENTREPRISE

- Vous situez-vous sur un marché fortement concurrentiel ?
- Vos produits sont-ils, en règle générale, anciens pour le marché ?
- Votre secteur est-il affecté par des phénomènes de substitution (matériaux nouveaux, produits nouveaux, technologies nouvelles) ?
- Vos concurrents proviennent-ils de secteurs différents ?
- Votre secteur d'activité a-t-il un rendement élevé par rapport au capital initial ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>		3	1
<i>Résultat par colonne</i>		-1	-3
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est positive, le dynamisme de votre secteur d'activité est tel que vous devez absolument connaître parfaitement vos concurrents.

Si votre note est négative, vous êtes peut-être sur un marché faiblement concurrentiel. Soyez vigilant, surveillez toujours vos concurrents et notamment l'apparition de nouveaux venus.

"CONCURRENCE"

BUT : Évaluer votre niveau de contrôle de vos concurrents.

MANAGEMENT ET DÉCISION

- Connaissez-vous vos principaux concurrents ?
- Avez-vous analysé vos points forts et vos points faibles par rapport à la concurrence ?
- Votre politique de prix tient-elle compte des prix pratiqués par vos concurrents ?
- Avez-vous déjà effectué une analyse de la valeur sur un produit concurrent ?
- Vous est-il arrivé de vous faire prendre de vitesse par la concurrence ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>		3	1
<i>Résultat par colonne</i>		-1	-3
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est supérieure à 10, vous utilisez au mieux l'information sur vos concurrents.

Si votre note est positive et inférieure à 10, vous êtes conscient de l'intérêt de surveiller vos concurrents, mais des progrès restent à faire.

Si votre note est négative, vous négligez peut-être une fonction qui vous permettrait d'améliorer votre position sur le marché.

BUT : Évaluer votre niveau de pratique de l'information concurrentielle.

PRATIQUE DE L'INFORMATION

- Collectez-vous systématiquement des informations sur la concurrence ?
- Formalisez-vous les informations que vous souhaitez obtenir de et sur vos concurrents (fiche, base de données, dossiers) ?
- Les responsables de l'information concurrents sont-ils désignés ?
- Vos collaborateurs font-ils remonter des informations sur les concurrents ?
- Avez-vous un système d'archivage de ce type d'information ?

OUI		NON	
++	+	-	--
<i>Nombre de réponses par colonne</i>			
<i>Multipliez par</i>		3	1
<i>Résultat par colonne</i>		-1	-3
<i>Somme des colonnes</i>			

DIAGNOSTIC :

Si votre note est supérieure à 10, vous maîtrisez sans doute l'information sur vos concurrents.

Si votre note est positive et inférieure à 10, vous avez peut-être quelques lacunes, mais la motivation est là.

Si votre note est négative, vous devez certainement améliorer votre gestion de l'information concurrente, car elle est peut-être vitale pour votre entreprise.

"SYNTHÈSE DU TEST VEILLE"

BUT : Mettre des priorités dans vos actions d'amélioration de votre système de veille.

Reportez les notes dans les cases correspondantes.	Fournisseurs	Technologies	Clients	Concurrents
Domaines prioritaires de la veille Influence de l'environnement				
Axes de progrès Management et décision				
Axes de progrès Pratique de l'information				

UTILISATION :

Les domaines prioritaires de veille correspondent aux notes les plus élevées.

Les axes de progrès les plus importants correspondent aux notes les plus basses.

Ce diagnostic sommaire vous permet d'avoir une première idée de la performance de votre système de veille.

Nous vous conseillons de faire appel à des spécialistes si vous souhaitez approfondir votre démarche.

4 - Améliorer votre veille

La veille est un processus d'utilisation de l'information qui permet à l'entreprise de répondre aux questions permanentes liées à son fonctionnement et à son développement.

Améliorer ou mettre en place son système de veille nécessite de suivre une démarche rigoureuse. Un système de veille efficace est une organisation dans laquelle chacun des maillons du "cercle vertueux de la veille" est optimisé.

De quoi s'agit-il ?

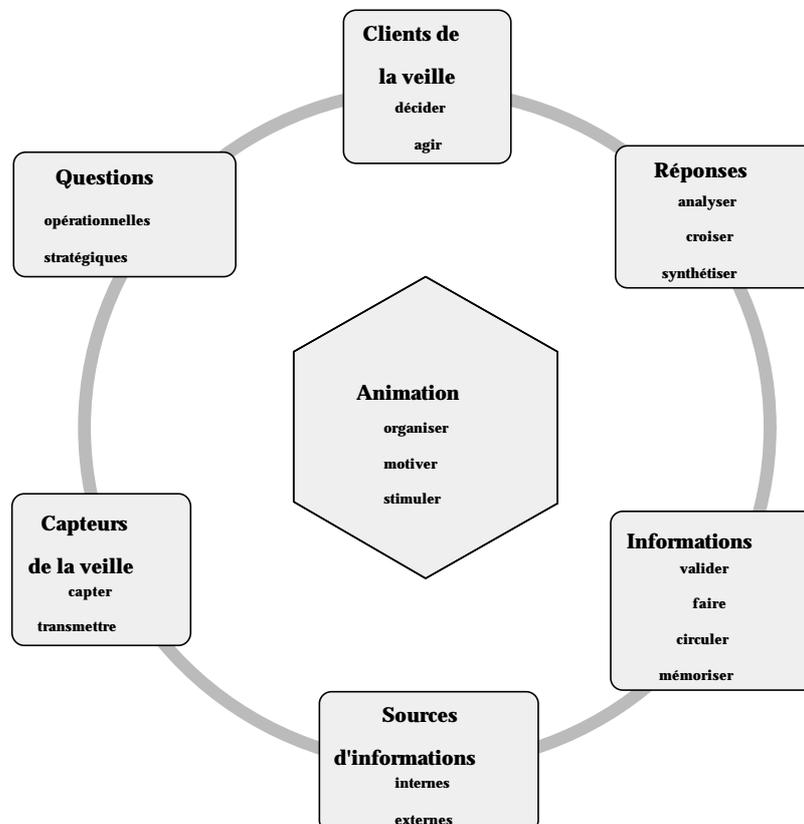
Les fonctions nécessaires au bon fonctionnement de la veille constituent une chaîne dont l'efficacité dépend directement de celle du maillon le plus faible.

Mettre en place concrètement une organisation de veille, c'est trouver, pour chaque fonction, des solutions précises adaptées aux moyens et à la capacité de l'entreprise.

Le cercle vertueux de la veille comprend 7 étapes qui guident la mise en place d'une veille d'entreprise :

- Identifier les clients de la veille
- Déterminer les questions de la veille
- Définir les acteurs de la veille
- Identifier les sources d'informations
- Organiser l'information
- Organiser l'exploitation de l'information
- Mettre en place l'animation de la veille

Le cercle vertueux de la veille





Les clients de la veille

Dans un système de veille, l'information est une matière première qui sert à un ensemble de personnes dans leurs fonctions de décision et d'action. Ce sont les clients de la veille. Comme pour tous les clients, leurs besoins doivent être connus et les réponses apportées doivent les satisfaire.

Comment identifier les clients de la veille ?

Les clients de la veille sont les individus ou services dont l'activité et les décisions sont conditionnés par l'état et les évolutions de l'environnement de l'entreprise. L'environnement de l'entreprise, c'est l'ensemble des influences externes : la technologie, les finances, les fournisseurs, les clients, les lois, ...

Pour le service achat, par exemple, connaître les autres clients des fournisseurs peut influencer sur sa façon de négocier. Pour la direction commerciale, connaître la politique de prix de la concurrence permet d'optimiser sa propre politique.

☞ Identifier les influences externes

☞ Identifier les clients de la veille :

- les personnes ou services influencés par l'environnement technico- économique de l'entreprise.
- les décideurs et déclencheurs d'actions qui utilisent les résultats de la veille



Questions de la veille

☞ **Identifier les questions de la veille**

☞ **Les questions de la veille sont formulées à partir :**

- . de la stratégie de l'entreprise,
- . des fonctions des produits,
- . des projets de l'entreprise,
- . des concurrents, des clients,
- . des technologies et savoir-faire de l'entreprise.

☞ **Ce sont des questions précises, par exemple :**

- . obtenir les prix de ventes du concurrent Durandt,
- . surveiller l'avancement des recherches sur les technologies de micromoteurs,
- . connaître à temps les appels d'offres des clients étrangers,
- . suivre l'évolution d'une législation européenne.

Pour que la veille soit efficace, il faut identifier et formaliser les questions auxquelles elle devra amener des réponses. Elles sont de deux natures :

Opérationnelles quand elles touchent l'activité quotidienne, par exemple l'analyse détaillée des produits concurrents dans le but de copier les bonnes solutions ou de comparer les performances.

Stratégiques, quand elles touchent le développement moyen-long terme de l'entreprise, par exemple la recherche de technologies émergentes ou la connaissance des stratégies des concurrents. Dans ce cas, la veille est stratégique, est un des piliers du plan stratégique de l'entreprise.

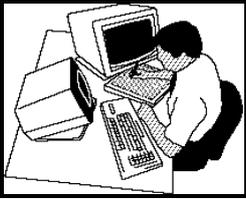
Identifier les questions de la veille est une tâche délicate.

Elles doivent avoir un caractère permanent sinon les réponses sont du domaine de l'étude ponctuelle.

Elles doivent être précises car trop vagues, elles ne permettraient pas une recherche d'information efficace. Le processus de veille lui-même peut générer de nouvelles questions.

Toutes les méthodes d'analyse de l'entreprise sont bonnes à utiliser pour déterminer les questions de la veille (enquêtes, analyse fonctionnelle, analyse stratégique, analyse financière, créativité).

Capteurs de la veille



Le système de veille repose sur l'existence d'un réseau d'informateurs identifiés. Ils ont la capacité à intégrer les questions de la veille, à interroger les sources d'informations (clients, concurrents, experts, bases de données, revues), à capter les informations et à transmettre celles-ci aux intéressés.

Les veilleurs peuvent être internes à l'entreprise (vendeurs, techniciens, directeurs) ou externes à l'entreprise (experts, spécialiste de la veille, réseau de relation).

La mise en place d'un système de veille passe par la sensibilisation de tout le personnel à l'importance de l'information. Tout le monde peut donc être veilleur. Cependant, un nombre limité de personnes bien identifiées doit constituer le réseau de veille. Le veilleur doit être curieux, communicateur et rigoureux, il doit être en contact avec l'extérieur de l'entreprise.

☞ **Sensibiliser le personnel à la veille**

☞ **Identifier les veilleurs**

☞ **Les acteurs de la veille doivent :**

- . connaître les questions de la veille,
- . connaître les sources d'informations,
- . capter l'information,
- . valider et transmettre l'information.

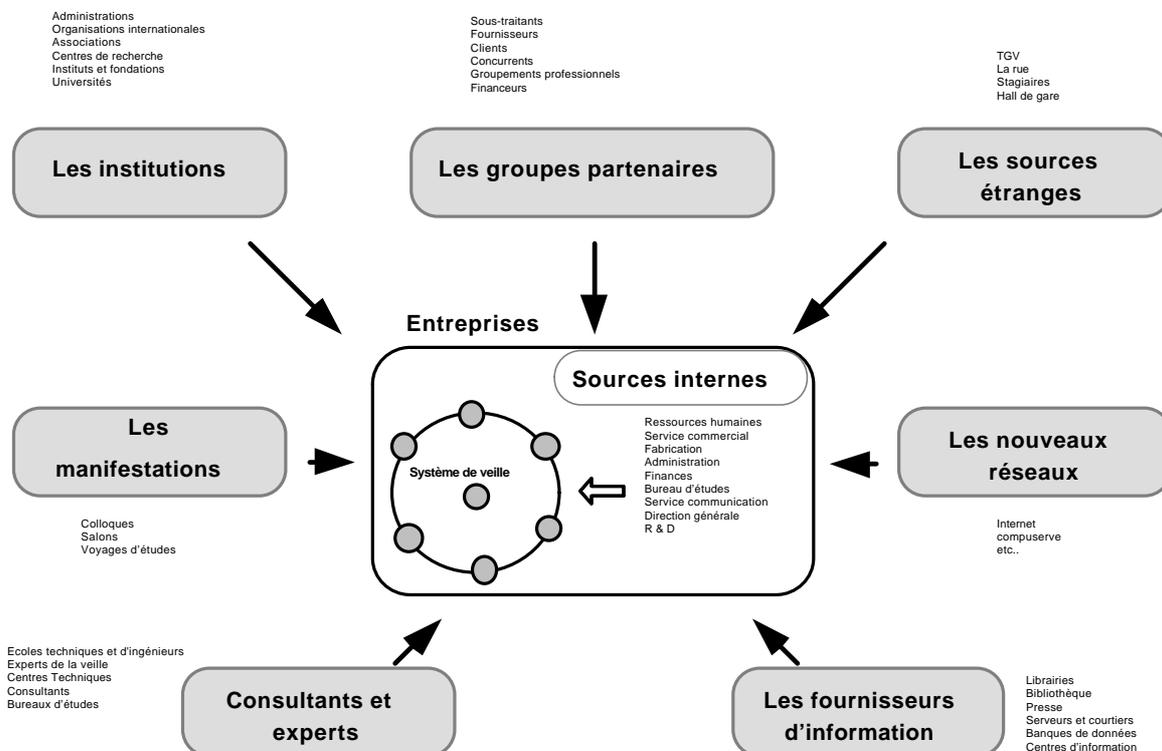


Sources d'informations

Les sources d'informations du système de veille sont très variées, elles peuvent être internes à l'entreprise (experts, fichiers, rapports) ou externes (bases de données, revues, réseaux de compétences). Il est indispensable de déterminer les sources utiles à la veille et sélectionner celles qui sont en rapport avec les questions de la veille. Par exemple un réseau de distributeurs est une bonne source pour surveiller les prix de concurrents et obtenir des informations sur leurs nouveaux produits. Dans le domaine technologique, on pourra utiliser des sources d'information très formalisées comme les publications ou les bases de données. Dans le domaine commerciale et concurrentiel, on privilégiera la construction d'un réseau de contacts basé sur des personnes.

Déterminer les sources en rapport avec les questions de la veille.

Accroître les réseaux de relations.



Informations



L'exploration systématique des sources par les veilleurs permet de recueillir des informations. Celles-ci doivent être pertinentes, c'est-à-dire en rapport avec les questions de la veille. Elles doivent être également fiables c'est-à-dire vérifiées et recoupées avec d'autres informations. Enfin elles doivent être actuelles c'est-à-dire le plus proche possible dans le temps de l'événement qui les a générées.

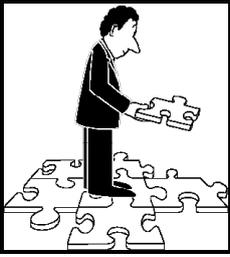
Dans les domaines technologiques, par exemple, 90 % de l'information pertinente provient de sources formelles c'est-à-dire écrites et structurées. En revanche dans le domaine commercial, seulement 20% de l'information pertinente provient de sources formelles. Dans ce dernier cas, l'information en provenance de réseaux informels prend toute son importance.

L'information captée par les veilleurs doit être rapidement mise en circulation et mémorisée pour être retrouvée et utilisée. Dans certains cas, l'informatique peut apporter une réponse utile pour réaliser ces deux dernières fonctions, bien souvent le problème est simplement un problème d'organisation.

Vous trouverez au chapitre 5 une liste de sources d'information accessibles.

- ☞ **Capter l'information.**
- ☞ **Évaluer les informations : pertinence, actualité, fiabilité.**
- ☞ **Faire circuler l'information.**
- ☞ **Mémoriser l'information pour la réutiliser.**

Réponses



Exploiter l'information



Travailler en groupe



Croiser, synthétiser l'information



**Proposer des réponses
aux questions de la veille**

**Réorienter la veille par
de nouvelles questions**

Les réponses sont élaborées à partir de l'information recueillie. Leur construction fait intervenir du travail de synthèse, de prospective, de créativité. Les clients peuvent être intégrés dans le travail de construction des réponses .

Elles doivent être transmises aux clients de la veille, elles peuvent alors consolider des décisions, déclencher des actions, orienter les questions pour le futur ou susciter de nouvelles questions.

Plusieurs modes d'utilisation de l'information se combinent à ce niveau du système de veille :

- Une information peut apporter à elle seule une réponse. Par exemple la date de sortie d'un nouveau produit.
- Des informations peuvent se combiner pour apporter une réponse plus complète. Par exemple l'embauche d'un directeur export et le rachat d'une licence de fabrication d'un produit.
- Des informations en grand nombre peuvent nécessiter la réalisation d'une synthèse.
- Une information ancienne peut se combiner avec une plus récente. On voit la nécessité de mémoriser l'information pour pouvoir la retrouver.
Le travail en groupe autour d'un ensemble d'informations est indispensable pour exploiter au maximum leurs contenus.

LE SYSTEME DE VEILLE STRATEGIQUE

	Achats Ressources externes	Production Technique	Commercial Marketing	Finances
Environnement de l'entreprise	SE POSITIONNER DANS SON ENVIRONNEMENT ==>> AXES DE VEILLE			
	Connaitre ses fournisseurs Connaitre ses partenaires - leurs savoir-faire - leurs clients - leurs stratégies	Les technologies - pour les produits - pour la production Technologies concurrentes Technologies émergentes	Produits, Concurrents Prix, Distribution Publicité Marchés, Besoins	Les systèmes bancaires Les marchés Les alliances Les investissements La bourse
Les informations sur :	DEFINIR LES INFORMATIONS DONT L'ENTREPRISE A BESOIN - IDENTIFIER LES SOURCES			
	Les nouveaux fournisseurs Les concurrents Les technologies Les prix Les hommes	Les nouvelles technologies Les produits concurrents Les brevets Les procédés Les organisations Les méthodes	Les nouveaux produits Les prix Le développement des concurrents Les besoins des clients L'évolution des marchés	Les prises de participations Les aides financières Les alliances Les marchés financiers Les investissements des concurrents
L'organisation et les règles	INTERROGER LES SOURCES - ACQUÉRIR - ANALYSER - CROISER LES INFORMATIONS			
	Les acheteurs Les organisations doivent : - favoriser le croisement des différentes informations - favoriser la circulation de l'information - favoriser l'ouverture vers l'extérieur	Les techniciens	Les vendeurs	Les financiers Des circuits d'information formalisés Une organisation par projets Des réunions multiservices La valorisation des acteurs
Les actions <small>(quelques exemples)</small>	L'INFORMATION UTILE DOIT ENTRAINER DECISIONS ET ACTIONS			
	Changer de fournisseur Mieux négocier Faire évoluer les produits Programme de recherche	Améliorer les produits Innover Orienter la R et D Améliorer la productivité Améliorer la qualité	Trouver de nouveaux clients Faire évoluer les produits Créer de nouveaux produits Contrer les concurrents Changer son positionnement	Trouver des financements Mieux investir Trouver des alliances



Animation du système de veille

L'animateur de la veille doit être un homme capable de travailler avec toutes les fonctions de l'entreprise. Dans une PMI, l'animateur peut-être, par exemple, le directeur général, le responsable qualité ou le responsable commercial .

Sa fonction de veille dans l'entreprise est transversale par rapport aux différents services, à cet égard, elle ressemble à la fonction qualité. Elle peut même en être une composante à travers l'organisation des circuits d'informations.

Ses principales missions sont : l'organisation de la veille, la motivation des acteurs, la sensibilisation de l'entreprise à l'importance de l'information. Il doit optimiser l'utilisation de l'information dans l'entreprise .

- ☞ **Organiser la veille**
- ☞ **Sensibiliser et motiver**
- ☞ **Optimiser l'utilisation de l'information de veille**

Les conditions pour la réussite d'un système de veille

La réussite d'un système de veille est liée à quatre facteurs clés, et ceci aussi bien dans une PME que dans un grand groupe.

1 - La volonté de la direction

La veille doit servir à décider, orienter, agir. Comme pour la qualité, la volonté du dirigeant de l'entreprise est essentielle dans sa réussite. C'est un véritable outil de pilotage de l'entreprise. Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, il est essentiel, pour la Direction, de connaître les évolutions de l'environnement technico-économique.

2 - L'information - motivation

L'activité de surveillance de l'environnement s'intègre dans le système d'information et de communication de l'entreprise. Pour améliorer son efficacité, il faut passer de "l'information pouvoir" à l'information dynamisante et motivante. Une organisation en projets, impliquant différents niveaux de responsabilités et différents services de l'entreprise, favorise la circulation et le croisement de l'information.

Dans la PME moderne, le terrain est plutôt favorable du fait des faibles distances hiérarchiques et de l'implication d'un encadrement peu nombreux dans les projets de l'entreprise.

3 - La maîtrise du temps

La veille technologique ou stratégique s'intègre dans une démarche de développement de l'entreprise. Il faudra donc :

- avoir des objectifs de développement (stratégie).
- disposer de temps pour la conception du système de veille.

Le principal problème pratique rencontré par les PME est le manque de disponibilité temps.

La mise en place de la veille et son fonctionnement demandent de libérer des moyens humains et financiers. Par exemple les entreprises japonaises consacrent environ 1% de leur CA à la fonction information.

EXEMPLE DE MISE EN PLACE D'UNE VEILLE DANS UNE PMI

L'exemple que nous décrivons porte sur la mise en place de la veille dans une PMI industrielle de 50 personnes dont l'activité touche la production, la fabrication et la commercialisation de produits industriels. Cette société exporte 25 % de son chiffre d'affaires en Europe et en Asie. Après vérification que les conditions de réussite du projet sont bien remplies, une méthode d'intervention en cinq étapes a été mise en oeuvre.

Sensibilisation du personnel

La première phase d'une opération de veille correspond au lancement du projet. Elle vise à atteindre quatre objectifs :

- informer le plus grand nombre de personnes du projet,
- donner un premier niveau de formation,
- permettre à la direction d'exprimer sa volonté,
- présenter la démarche et le planning du projet.

Un séminaire de une à deux demi-journées permet de réaliser cette étape en alternant apports conceptuels et exercices pratiques.

La veille, c'est l'affaire de toute l'entreprise

Réalisation du diagnostic

Après une bonne sensibilisation, le diagnostic peut commencer. Celui-ci est basé sur un ensemble d'interviews individuelles ou en groupe, les personnes rencontrées doivent être représentatives de l'entreprise en terme de fonction et d'interface avec l'extérieur. Dans notre exemple, la direction générale et commerciale, les responsables études et qualité ainsi que quelques techniciens d'études et commerciaux ont participé au diagnostic.

A travers le diagnostic, on cherche à éclairer l'état des différents éléments du cercle vertueux de la veille. Pour chacun de ceux-ci, les points forts et les points faibles sont mis en évidence et des axes de progrès sont identifiés. Les actions prioritaires sont celles qui permettent d'améliorer le maillon le plus faible du système de veille.

La phase de diagnostic se conclue sur la formalisation de projets d'amélioration précis. Dans notre exemple, trois projets ont été retenus par la direction :

- organiser l'exploitation des revues professionnelles,
- organiser la veille technologique au niveau du bureau d'étude,
- organiser l'exploitation de l'information concurrentielle et commerciale recueillie par les commerciaux.

Identifier les points forts et les points faibles, définir des projets de veille précis

Conduite de groupes de projets

Chaque projet identifié dans l'étape précédente est conduit par un groupe animé par l'Arist. Partant du cercle vertueux de la veille, le travail réalisé se décompose en six étapes :

- identification des clients de la veille,
- ciblage de la veille : identification des questions précises de la veille,
- définition des capteurs et de leur rôle,
- identification des sources d'information et des moyens d'accès,
- nature des informations recherchées,
- organisation du système d'information (capture, circulation, stockage, exploitation).

L'organisation définie est formalisée dans un document qui peut comme c'est le cas dans notre exemple être intégré au manuel qualité de l'entreprise. Un essai avec de vraies informations est réalisé avec le groupe afin de former les participants et de vérifier le fonctionnement.

Faire participer les acteurs à la conception du système de veille

Mise en place de l'organisation

Le lancement du système de veille se fait avec toutes les personnes impliquées, direction, capteurs d'information, animateurs. C'est l'animateur qui est chargé de la mise en place sous le contrôle de l'Arist. Il forme les acteurs et réalise une première simulation du fonctionnement. Après la mise en place, des informations de veille collectées par l'Arist sont injectées dans le système pour "amorcer la pompe".

Le lancement du système de veille est la phase la plus délicate du projet car sa réussite repose entièrement sur la motivation des hommes et le dynamisme de l'animateur. Pour que la motivation existe et se développe, deux conditions doivent être remplies :

- le rôle des différents acteurs de la veille doit être reconnu, il doit faire partie des définitions de fonctions et faire l'objet d'une évaluation annuelle,
- le retour d'information doit être assuré afin que chacun prenne conscience de l'importance de son rôle.

Importance de l'animateur et de la motivation des acteurs

Suivi

Dans le cas de notre exemple, l'ensemble du projet a duré 8 mois et a nécessité 20 homme-jour de travail de l'Arist et au moins autant pour l'entreprise. Un tableau de bord a été mis en place afin de vérifier l'efficacité de la veille. Le suivi après le lancement est effectué par l'Arist à travers quatre actions :

- fourniture d'information de veille tous les deux mois pendant un an,
- assistance à l'animateur pour faire évoluer le système de veille,
- assistance pour l'exploitation des informations,
- recherche d'informations précises à la demande l'entreprise.

Il est important de noter à ce stade que le nouveau processus mis en place dans l'entreprise ne trouve pas immédiatement toute son efficacité. En effet des difficultés sont à surmonter par les différents acteurs :

- les thèmes de veille évoluent avec le contexte de l'entreprise,
- les informations que l'on cherche dans la veille sont des informations à caractère anticipatif et il n'est pas toujours évident de les détecter,
- il faut apprendre à exploiter l'information collectivement pour utiliser la richesse des différentes interprétations.

On ne fait pas bien du premier coup, le système de veille se perfectionne avec l'expérience

5 - Bibliographie

L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise

Bruno Martinet, Yves-Michel Marty
1995, 244 p

Intelligence Économique et stratégie des entreprises

(travaux du groupe Henri MARTRE)
La Documentation Française, 1994, 213 p.

Le Management stratégique de l'information

Emmanuel ARNAUD PATEYRON
Editions Economica, 1994, 112 p.

Introduction à l'intelligence économique

Bernard BESSON
CISCP, 1994, 132 p.

Le brevet, source d'information

François JAKOBIAK
Editions Dunod, Paris, 1994

Des technologies, des marchés et des hommes

Pratiques et perspectives du Management des Ressources Technologiques
Jacques MORIN et EuroSTART
Les Editions d'Organisations : Paris, 1994, 352 p

L'intelligence économique et les stratégies des entreprises

Rapport du plan, Octobre 1993
La Documentation Française

La machine de guerre économique, USA, Japon, Europe

Christian HARBULOT
Editions Economica, 1992, 163 p

Histoire(s) d'innover

Anvar avec Philippe MERLANT
Interéditions, Nov 1992, 326 p

Le devoir de vigilance, de la nécessité du renseignement économique

Christophe BABINET
Editions Denoel, 1992, 270p

Exemples commentés de veille technologique

François JACOBIAK
Les Editions d'Organisations : Paris, 1992.- 198 p.

La veille technologique : L'information scientifique, technique et industrielle

Hélène DESVALS et Henri DOU
Editions Dunod : Paris, 1992.- 436 pages

Le management des technologies

Jean Michel RIBAUT, Bruno MARTINET, Daniel LEBIDOIS
Les Editions d'Organisation : Paris, 1991.- 390 p

La veille technologique, de l'amateurisme au professionnalisme

F.LAINEE

Editions Eyrolles : Paris, 1991.- 138 p.

Stratégie et surveillance, des environnements concurrentiels

Ph. BAUMARD

Editions Masson : Paris, 1991.- 181 p

Le renseignement stratégique au service de votre entreprise

C. HUNT, V. ZARTARIAN

Editions First: Paris, 1990.- 245 p.

Pratique de la Veille Technologique

François JAKOBIAK

Les Editions d'Organisation : Paris.-1990, 232 p.

L'entreprise aux aguets : information, espionnage et contre espionnage industriel

Jacques VILAIN

Editions Masson : Paris, 1990,- 200 p.

Le développement de l'entreprise par la Veille Technico-économique

Maurice REYNE

Ed. Hermès/Technologie de pointe : Paris, 1990.- 64p.

Veille Technologique : Revue de la Littérature et Étude de Terrain

R. BOURCIER-DÉSJARDINS, A. MAYERE, F. MUET, J.M. SALAUN

CERSI (Centre d'Études et de Recherches en Sciences de l'Information), Déc. 1990 (consultable à l'ENSSIB)

L'information ,un nouvel outil de management pour gagner dans le monde des affaires d'aujourd'hui .

Herbert MEYER

Editions Rivage/Les Echos : Paris, 1990.- 125 p

Introduction à la scientométrie : de la biblio-métrie à la veille technologique

Jean Pierre COURTIAL

Anthropos-Economica : Paris, 1990.- 137p.

La veille technologique concurrentielle et commerciale

Bruno MARTINET - Jean Michel RIBAUT

Les Editions d'Organisation : Paris, 1989.- 304 p.

Le Management des Ressources Technologiques

Jacques MORIN , Richard SEURAT

Les Editions d'Organisation, : Paris, 1989.- 159 p.

Maîtriser l'information critique

François JAKOBIAK

Les Editions d'Organisation : Paris, 1988.- 225 p.

Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise

Humbert LESCA

Mc. Graw Hill : Paris, 1986.- 146 p

L'excellence Technologique

Jacques MORIN

Jean Picollec - Publi Union : Paris, 1985,- 253 p.