

le tremplin à l'innovation

focus

Valtronic SA

par Claire Kaplun

La veille, un outil «efficace et cohérent» pour une PME

La société de la vallée de Joux est en train de mettre en place un dispositif de veille stratégique. Une nécessité pour cette spécialiste de l'assemblage microélectronique active sur des marchés en constante évolution.

«Valtronet» devrait faire son apparition sur la toile durant l'été. L'intranet de Valtronic SA est l'un des jalons majeurs du dispositif de veille stratégique en cours d'implantation au sein de l'entreprise vaudoise, avec le soutien de CENTREDOC. «Dans un monde qui bouge de plus en plus vite, où le cycle de vie d'un produit ou d'une technologie est de plus en plus court, une entreprise qui n'arrive pas à suivre le mouvement est impitoyablement éjectée du marché», commente Roland Jeanneret, responsable du marketing et du «new business». Et pour «suivre», encore faut-il être parfaitement au fait des derniers développements et des tendances qui affectent son secteur d'activités. Etre à même d'anticiper, de prévoir, à temps, «les menaces et les opportunités». Forte de ce constat, la société de la vallée de Joux réfléchissait, depuis deux ans déjà, à la meilleure manière de renforcer son système d'information. «Pendant longtemps, rappelle Roland Jeanneret, nous nous sommes contentés de nous informer essentiellement par le biais de la presse, de nos clients et des expositions spécialisées. Mais il nous manquait toujours une partie de l'information: nous ne savions que ce que l'on voulait bien nous dire...» L'idée de la veille technologique a ainsi fait son chemin. Pour affronter des marchés «toujours concurrentiels» et pour affiner ses stratégies -«il n'y a pas de bonne décision sans bonne information», résume Roland Jeanneret- Valtronic est en train de mettre sur pied un dispositif qui allie système d'alertes, veille ponctuelle sur des projets ou des niches très spécifiques et veille prospective.

De l'horlogerie à la miniaturisation

La société, née de la reconversion de l'entreprise familiale active dans l'horlogerie Rochat Frères SA, est spécialisée dans l'assemblage microélectronique. Là où l'horlogerie n'avait pas su négocier le virage de l'électronique -avec, pour conséquences, des licenciements et des fermetures d'usines en série dans la vallée de Joux vers la fin des années 70- Georges Rochat, le fondateur de Valtronic, a su, lui, détecter tôt le potentiel que recelaient ces nouvelles technologies. En mai 1982, la société se lance donc dans les modules électroniques.



Salle blanche pour l'assemblage des puces nues

Avec 40 personnes, dont trois sont affectées à la R&D. Vingt ans plus tard, l'entreprise compte 390 collaborateurs: 130 en Suisse, aux Charbonnières, les autres se répartissant entre les Etats-Unis et le Maroc, où Valtronic dispose d'usines. Ainsi qu'en France et en Allemagne, où elle a ouvert des bureaux de vente. La recherche et le développement restent par contre concentrés avant tout en Suisse, où se développent «les technologies du futur». Une vingtaine de personnes se dédient aujourd'hui à ces tâches. L'entreprise n'a certes pas totalement renoncé à ses premières amours. Les demandes destinées à l'horlogerie figurent toujours à son carnet de commandes. Mais son domaine de prédilection est aujourd'hui le médical. Les modules pour prothèses auditives font partie de ses produits phares: la plus petite prothèse auditive du monde est sortie de ses ateliers. Notamment. Car «la force de Valtronic, estime Roland Jeanneret, réside dans le fait que tous les marchés lui sont accessibles. Nous pouvons fournir nos services aussi bien au secteur médical qu'horloger, automobile, etc.» Avec une quarantaine de clients et une centaine de produits différents -dont les volumes de production s'échelonnent de 5'000 à 500'000 unités par année- qui sortent tous les mois de ses usines, la société peut en effet se targuer d'avoir su diversifier ses sources de revenus et ainsi assurer une certaine stabilité de ses affaires.

Service total

Surtout, depuis l'agrandissement de son usine des Charbonnières, réalisé au début des années 90, elle offre un service global à sa clientèle, qui se recrute chez les OEM (Original Equipment Manufacturer) principalement américains et européens. Son concept de «service» -«nous ne proposons pas des produits, mais des solutions aux problèmes de nos clients», précise le responsable marketing- permet en effet à Valtronic de fournir des prestations qui vont de la conception à la production de modules électroniques miniaturisés. Choix des composants, développement d'assemblages, analyse des risques, fiabilité, prestations qualité: le savoir-faire de ses collaborateurs lui permet d'intervenir sur l'intégralité du processus. Passées les «quelques erreurs de jeunesse» -la société avait, un moment, multiplié les produits finis (cartes à puce, formation sur disquette informatique, etc.) avant de se recentrer sur son métier de base- Valtronic convainc. En 1990, ses modules mémoire équipent deux ordinateurs de la navette spatiale Discovery. Un accord de collaboration est signé avec Intel, leader mondial des microprocesseurs. Plusieurs distinctions lui sont décernées pour ses innovations. Et la certification ISO lui est octroyée au milieu de la décennie 90. Le nouveau dispositif de veille devrait permettre à Valtronic de développer plus avant ses recherches, d'affiner encore ses procédés et de repousser toujours plus loin les limites de la miniaturisation. «Mieux armée qu'il y a deux ans et demi» pour affronter et anticiper sur l'avenir, l'entreprise dispose aujourd'hui d'un «outil efficace et cohérent, accessible aux PME». La veille stratégique lui reviendra en effet à quelque 50'000 francs par an. Un coût tout à fait raisonnable, estime Roland Jeanneret, dès lors qu'il permet à Valtronic de maintenir «sa position et son savoir-faire dans le domaine technologique».

Le dispositif de veille va maintenant progressivement être mis en place. Il devrait atteindre sa vitesse de croisière -et ainsi commencer à déployer tous ses effets- vers la mi 2004. Le responsable marketing pense ainsi avoir aujourd'hui trouvé la réponse à la question qu'il se posait en 2001-2002: «Comment chercher et trouver de la bonne information à un prix acceptable?» ■

www.valtronic.ch – 1343 Les Charbonnières
Tél 021 841 01 11 – Fax 021 841 02 22

Comment tout a commencé...

En 1999, CENTREDOC avait mené une campagne de sensibilisation à la veille technologique et stratégique, avec le soutien de la promotion économique neuchâteloise. Des contacts, développés par Alain Vaucher avec plusieurs collaborateurs et responsables actuels de Valtronic, à l'époque où il travaillait pour le Laboratoire suisse de recherche horlogère à Neuchâtel, ont permis de concrétiser la collaboration avec l'entreprise vaudoise. Le projet CCSO a officiellement démarré au début de 2002. Il a duré environ une année.

L'intervention du CCSO

Analyse de l'entreprise

Dans un premier temps, CENTREDOC a procédé à une analyse détaillée de Valtronic. Il s'agissait, pour l'essentiel, d'identifier -et de mettre en évidence- le portefeuille de savoir-faire de l'entreprise, ses stratégies et ses couples technologies-marchés. Cette première phase de l'audit de veille a permis de faire mieux connaissance avec la société, de déterminer ses points forts et faibles, ainsi que les menaces et opportunités susceptibles de se présenter. Elle a débouché sur une définition des champs d'investigation de la veille stratégique.

Système d'information

Une analyse des méthodes et outils d'information existant au sein de l'entreprise a ensuite été menée. Valtronic ne partait en effet pas de rien. De nombreux canaux étaient déjà opérationnels, essentiellement par le biais de chaque collaborateur. «Il n'existait toutefois pas de gestion globale, coordonnée, de toutes les informations ainsi disponibles», se souvient le responsable du marketing, Roland Jeanneret. Le partenaire du Réseau CCSO à Neuchâtel a donc avant tout «cherché à structurer et à professionnaliser ces structures».

Besoins

«La définition exacte des besoins est la pierre d'achoppement sur laquelle bute la plupart des chefs d'entreprise», relève Alain Vaucher, chef du projet chez CENTREDOC. Avant de répondre à la question du comment trouver la bonne information, il importe en effet d'être au clair sur le type de renseignements le plus utile à la société. Technologies, marchés, concurrence? Une première recherche, effectuée à titre de test, a permis d'évaluer l'adéquation des méthodes proposées et les besoins de Valtronic. Avec succès.

Dispositif de veille

Une fois posées les orientations de la veille -champs d'investigation, sources d'information, etc.- la mise en place d'un dispositif à même de détecter, analyser et diffuser l'information impliquait une «démarche culturelle globale» et une réflexion sur la structure organisationnelle. Articulée autour de trois animateurs, d'analystes et de traqueurs d'information, elle s'appuie avant tout sur les ressources internes. Des investissements, notamment informatiques (logiciels de gestion de contenu, de «knowledge management», pour l'essentiel), ont par ailleurs été consentis. Le dispositif alliera veilles interne et externe.