

INTELLIGENCE ECONOMIQUE & INNOVATION

11

*Par Pr Francis MOATY
Professeur Esiee-Paris,
Ceram-Nice et Consultant*

INTELLIGENCE ECONOMIQUE & INNOVATION

Par Pr Francis MOATY

Professeur Esiee-Paris, Ceram-Nice et Consultant ⁽¹⁾

Il y a une relation naturelle entre l'innovation et ce qui la fait naître : le savoir, la connaissance. Pour construire l'une il faut avoir su bâtir l'autre et le passage de l'une à l'autre n'est pas automatique. Le hasard et la nécessité ne sont pas forcément à l'origine de l'innovation. Celle-ci dépend également du propre fonctionnement de l'organisation où elle émerge, de ses ambitions, de la qualité de ses équipes, des modes relationnels de celles-ci. Il est bien clair, en effet, que l'innovation, entendue comme un moyen d'atteindre la suprématie en matière de compétitivité, est recherchée en permanence par l'entreprise d'aujourd'hui, dynamique, agile, qui entend s'imposer durablement sur ses marchés, face à ses clients. Pour bâtir la connaissance, il faut savoir déjà maîtriser l'information et d'abord comprendre quelle est sa nature. Ensuite, le passage de l'information à la connaissance ne peut se faire que si l'entreprise a su formaliser ses capacités, ses objectifs et, par là même son devenir, bref si elle a su anticiper. Qu'il est complexe, dans le contexte économique d'aujourd'hui, d'anticiper et d'innover ! Pour arriver à mieux comprendre le mécanisme de l'innovation, il nous faut appréhender ce que propose la démarche l'intelligence économique (IE) qui a pour ambition de maîtriser l'information externe et interne. Quelle est l'approche de l'IE et comment celle-ci, grâce à sa dimension collective, peut permettre l'éclosion de ce que toute entreprise espère : l'innovation ?

13

Comment l'intelligence économique, entendue comme la maîtrise de l'information et de la communication stratégiques, en construisant la connaissance, peut accroître finalement l'«emprise» de l'entreprise sur le monde en permettant le développement de sa capacité d'innovation ? Tel est l'objet de nos propos.

Après avoir présenté pourquoi les relations entre l'information, la veille et l'intelligence économique sont à la base de la construction des capacités innovatrices des entreprises, nous analyserons quelles sont les modalités de l'innovation, ses configurations et enfin les mécanismes et structures sur lesquels on peut compter pour lui donner plus de chances d'émerger. Nous présenterons donc en conclusion des exemples français de structures publiques ou privées, nationales ou territoriales, destinées à mettre en place les dispositifs destinés à favoriser l'éclosion des innovations.

(1) Responsable scientifique PGS-IE UFC Alger depuis 2006 et Créateur du Mastère Spécialisé en ISTE de l'ESIEE-CCIP (1997-2009) francismoaty@gmail.com

Malgré le déluge informationnel créé par Internet, nous vivons dans un inconnu qui semble s'accroître sans cesse. Notre environnement est complexe, les besoins des clients changent rapidement. Les concurrents et les marchés sont de plus en plus loin et peu identifiables à cause des barrières géographiques et linguistiques. La globalisation et l'ouverture des frontières a permis une libéralisation mais également une interdépendance accrues qui influent sur les stratégies des entreprises et des états, sur leur champs d'action et leurs marges de manœuvre. La nouvelle donne concurrentielle se nomme hyper concurrence et entraîne la mondialisation des marchés, une pression concurrentielle amplifiée, des rapports de force qui mènent vers des pratiques de libre échange souvent proches de l'illicite dans un monde où la technologie occupe une part croissante dans les produits et la production mais aussi dans la distribution et le management. Nous avons un besoin croissant de savoir dans un environnement tout à la fois caractérisé par une sur et une sous-information. La compétitivité nous paraît donc plus difficile à atteindre qu'autrefois et il semble nécessaire que les états et les entreprises puissent appréhender ces menaces et opportunités de manière conjointe.

L'intelligence économique est une réponse culturelle et opérationnelle aux défis de la globalisation et aux opportunités de la société de l'information,

UNE RÉPONSE À L'HYPER CONCURRENCE

L'une des réponses à l'hyper concurrence réside dans le développement de l'innovation, dans une logique de réseaux, pour permettre de nouvelles synergies. Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) nous a fait perdre nos repères du fait des nouvelles possibilités offertes aux entreprises par la décentralisation des tâches, la désynchronisation des activités, la dématérialisation des échanges, l'organisation en réseau et l'entreprise étendue.

Dans la relation au pouvoir, on est passé de la logique Contrainte-Obéissance-Ordre-Limitation du hasard-Discipline à une autre logique, due à l'information diffusée et contrôlée, de type Réseau-Contrat-Responsabilité-Désordre-Risque partagé-Projet-Information co-élaborée.

On est passé de la société du tangible à celle de l'intangible, de la société du capital physique à la société du capital immatériel. Or, qu'est-ce que le capital immatériel sinon le savoir ou un condensé de savoir... humain ? Qu'y a-t-il de plus changeant (par nature) que l'humain ?

On comprendra aisément que l'information doive être maîtrisée par l'entreprise. Si elle touche l'entreprise et ses orientations, on la considèrera comme une matière première stratégique. Mais elle n'est pas si facile à trouver et à analyser. Elle demande des capacités particulières à l'individu et à l'organisation ... Elle présente, de surcroît, des caractéristiques bien particulières qui contribuent à sa singularité. Elle résulte en effet d'un processus cumulatif, elle est un bien tacite, non rival, asymétrique et d'une durée de vie limitée ⁽²⁾. Processus cumulatif tout d'abord, l'information ne peut être saisie que si on en a déjà. « On ne prête qu'aux riches ». Celui qui n'a jamais saisi l'information ne sera pas capable de piquer ce qui est important. Plus je possède de l'information que j'ai déjà maîtrisée et plus je suis capable de prendre de l'information que je maîtrise. De même, l'information est un bien non rival car elle est publique. Si je vous donne une information, vous vous en enrichissez et moi je ne m'appauvris pas puisque je garde cette information que je vous ai donnée. Si je donne une information à cent personnes, nous serons cent à la partager. Le « médiateur », celui qui sera le nœud par lequel passeront les informations se trouvera dans une situation tout à fait essentielle.

Troisième caractéristique, l'information est un bien asymétrique puisque lorsque nous émettons une information, la personne qui est en face la reçoit avec sa propre capacité, mais elle la transforme. L'information n'est jamais donnée telle quelle. Elle est asymétrique. Si je vous donne une information, vous donnez l'impression de communier avec ce que je dis, mais pas du tout. Vous vous l'appropriez en fonction de votre richesse et vous saurez l'utiliser ou non.

15

DÉCOUVRIR LE SIGNAL FAIBLE ET ÊTRE PRÊT À L'EXPLOITER

Autre caractère, l'information utile est un bien tacite. Alors que 95% de l'information est explicite (brevets, journaux), quelque part se trouve une petite information tacite... Elle est soit cachée (les secrets professionnels) soit non cachée et simplement à l'intérieur de nous-mêmes. Nous n'avons ni l'habitude ni le temps de l'expliquer. C'est l'information la plus essentielle. On nomme parfois cette information rare, un « signal faible ». Tout l'art est de la reconnaître et là aussi, l'expérience, la connaissance préalable, l'intuition enfin joueront un rôle décisif. L'étudiant qui réalise son stage voit plein de choses qu'aucun cours ne pourra lui montrer et lui expliquer.

(2) Voir les Cahiers de la Recherche de l'ISTM (Paris, novembre 2004)

Enfin, l'information a une courte durée de vie. Les informations essentielles sont mortes avant d'être nées. Elles vieillissent très vite. Lorsque je suis seul à acquérir l'information ou à la posséder, elle vaut beaucoup. Dès qu'il y a cent personnes et en particulier mes concurrents qui l'ont, elle ne vaut plus rien. Si je ne l'ai pas, je suis perdu, mais si je l'ai, je suis perdu aussi, tant que je ne l'ai pas encore bien utilisée à mon profit ...

Il existe trois principes touchant l'information : la valeur de l'information n'est pas créée par son existence mais par son utilisation, l'intelligence économique résulte d'une articulation externe-interne et il faut être capable d'assimiler l'information pertinente puis de la traiter, de l'analyser et de l'absorber pour en faire le terreau de l'innovation.

Avant Internet, le problème était : «Où vais-je trouver mon information ?», on manquait d'information ! Aujourd'hui, il y a beaucoup d'informations grâce à Internet, pas forcément la plus pertinente. La veille donne l'impression qu'il y a de l'information à l'extérieur et que nous devons prendre la bonne. Le paradoxe est que ce n'est pas à l'extérieur de l'organisation que je vais répondre à cette question, c'est à l'intérieur ! C'est le processus de sélection qui est important. Est-ce que je vais regarder mes concurrents, mes clients ? Et l'essentiel des innovations vient de l'observation que l'on fait de la demande des clients, demande explicite ou implicite.

16

Donc pourquoi veiller ? L'intelligence économique c'est répondre à la question «quelle est la bonne information ?» mais c'est aussi «comment vais-je la gérer, la traiter en interne ?». Vous pouvez avoir le meilleur veilleur du monde, mais s'il n'est pas supporté par une véritable dynamique interne, il sera le meilleur veilleur du monde, mais pas votre entreprise. L'intelligence économique est donc une articulation interne-externe qui fonctionne. Il n'y aura pas de valeur ajoutée si l'on n'est pas prêt à recevoir l'information. Il faut être capable d'assimiler de traiter et d'absorber l'information pertinente. La veille est un apprentissage. La capacité d'absorption de l'information est la limite à l'information scientifique ou technologique qu'une firme peut absorber. Il y a une grande différence entre l'entreprise qui fait de la recherche en interne et l'entreprise qui n'en fait pas. Celle qui en fait possède une capacité de relations, d'absorption, comprend mieux le travail qui est à l'extérieur. En conclusion, la veille ne fonctionne bien que si l'entreprise possède en interne une structure d'absorption adaptée. Dans le cas d'Essilor étudié plus loin, l'activité de veille est structurée pour faire le lit de l'innovation.

La veille est à la base du cycle de l'information. Elle permet l'accès à l'information. L'AFNOR ⁽³⁾ distingue trois types d'information : l'information aisément et licitement accessible (80%), l'information caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence et de son accès (15%) et enfin l'information à diffusion restreinte et dont l'accès et l'usage sont expressément protégés (5%). L'accès à l'information pose donc le problème de sa sécurisation et de sa confidentialité. Et pourtant, on considère que, en moyenne 80% des informations qui nous intéressent sont publiques et 60% se trouvent déjà au sein du patrimoine de l'entreprise. Et pourtant certaines informations ont du mal à émerger des mémoires de l'entreprise.

L'INNOVATION, UN PROCESSUS COMPLEXE

On sait ce qu'est l'innovation. On peut la considérer comme incrémentale si elle est isolée, de rupture si elle rompt radicalement avec le passé, ou systémique si elle met en relation des éléments isolés et éparses et non rapprochés avant. Aujourd'hui, l'innovation est nécessaire partout et toujours. Pour bien saisir ce que peut apporter la démarche d'IE à l'innovation encore faut-il bien comprendre ce que l'on nomme intelligence économique. L'IE est une démarche collective et pluridisciplinaire qui permet de décupler les facultés du système sensoriel de l'entreprise, en rendant l'entreprise vigilante, comme aux aguets. A la base de l'IE, la veille est le contraire de la quiétude ! Avec elle, on doit passer d'une conduite d'adaptation à une conduite d'anticipation-action. La culture de l'intelligence économique milite contre le cloisonnement des tâches et l'absence de partage de l'information. Elle suppose une modernisation des comportements. Là où l'on a pris conscience de son importance, elle fait l'objet d'un vigoureux effort de formation et d'un travail en réseau que l'Etat peut mener avec tous ses partenaires. L'Intelligence économique n'est pas de l'espionnage car son activité se restreint aux activités qui sont à la fois déontologiques et légales. La culture de l'IE est collective, défensive et offensive. Culture stratégique fondée sur la maîtrise de l'information elle doit se focaliser sur l'interne (partage de l'information et émulation interne) et sur l'externe (logique de réseau). Elle est une culture défensive par son attention forte au management des crises et des risques. Elle est également une culture « offensive » fondée sur la communication d'influence (lobbying, lutte contre la désinformation, contre-information...). Et, au-delà de la définition du Commissariat au Plan (rapport Martre de 1994) qui considérait « L'Intelligence économique (...) comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement

(3) Association Française de Normalisation

et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques, on sait bien que ces diverses actions [doivent être] menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise et dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût». Nous pouvons également évoquer une autre définition de l'IE se rapprochant d'avantage de notre propos car elle est orientée vers la construction de la connaissance : «L'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes ⁽⁴⁾». Pour Alain Juillet ⁽⁵⁾, l'IE consiste d'abord à acquérir une triple capacité, celle de gérer et exploiter l'information en lui donnant du sens, celle de protéger son patrimoine immatériel et enfin celle d'agir sur son environnement de façon proactive. Comment passer de la veille à l'intelligence économique pour bâtir la connaissance indispensable à l'innovation ? L'intelligence est le résultat d'une réflexion stratégique tenant tout à la fois au connaître, au faire connaître, à une ferme volonté d'emprise sur l'environnement, ce que d'aucun qualifierait de «volonté de puissance». On est dans une logique d'échange, d'intelligence collective mais également d'action pour imposer son empreinte sur le monde. Voilà pourquoi la décision d'une entreprise de veiller dans différentes directions ne peut se prendre que si les managers ont eu une réflexion stratégique approfondie préalable et que celle-ci aboutit à la mise en place du cycle complet de l'information, de la collecte à l'analyse et à la prise de décision, dans un environnement parfaitement maîtrisé, sécurisé, dans lequel l'anticipation, la prévention des crises et la construction de la connaissance tiennent une part éminente.

Si l'IE permet également d'exercer une influence c'est pour mieux informer autrui, car plus on maîtrise l'environnement et plus l'on a de chance d'exercer son influence. Moins l'on est informé, plus l'on subit les menaces, et moins bien l'on communique. L'absence d'exercice d'une influence nous soumet au diktat des autres. On peut évoquer ici le mécanisme pernicieux de la rumeur contre laquelle il est difficile de lutter et que l'on peut considérer comme la maladie de la communication. On peut également évoquer ici l'élaboration des normes internationales qui, se faisant sans nous, peuvent se retourner contre nous. Par exemple les normes IFRS ⁽⁶⁾, en nous imposant une

(4) Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique, AFDIE-2001.

(5) Alain Juillet a été le Haut Responsable auprès du Premier Ministre en charge de l'IE de décembre 2003 à mai 2009.

(6) «International Financial Reportions Standards». Ces normes appliquées depuis 2005 reposent sur une logique comptable de valorisation à la juste valeur des actifs et passifs, sur une approche prioritairement bilancielle et sur une prise en compte prioritaire de la vision de l'investisseur.

adaptation et des réformes, peuvent accroître notre vulnérabilité, en nous demandant des délais et une période d'adaptation ainsi qu'une nouvelle manière d'évaluer nos actifs, présentant alors des risques face aux prédateurs financiers internationaux. Il est bon de réaliser que l'influence, partie active de l'IE, nous permet d'intervenir dans les bons lieux, avec les bonnes informations, de manière à faire évoluer notre image, nos points de vue et les règles communes dans un sens qui pourra nous être favorable. Ce que l'on nomme lobbying met face à face l'influencé, un décideur politique à l'échelle nationale ou internationale, et des intérêts privés dûment conseillés. Il faut apprendre à pratiquer l'influence de manière éthique et professionnelle, comme une stratégie et une technique de traitement de l'information. On considère aujourd'hui le lobbying comme une pratique indispensable pour appuyer son innovation dans son pays ou à l'international.

L'intelligence collective, évoquée plus haut, favorise grandement l'innovation. On parle d'intelligence collective (d'un groupe de personnes) lorsque les signes observés dans l'environnement et leur mise en relation pour créer du sens sont l'objet d'un travail collectif. Pour atteindre ce but, les membres du groupe doivent être en communication et en interaction sous toutes les formes appropriées. On peut considérer la veille stratégique comme un processus collectif de construction de la connaissance, inscrit de manière transverse dans l'organisation.

19

Pour innover, on doit donc construire et maîtriser la connaissance en s'appuyant sur la nature même de l'information et son fonctionnement, sur la culture de l'intelligence économique et collective ainsi que sur l'influence exercée pour l'imposer.

AMBITION ET OPTIMISME

L'innovation est simplement définie comme la «*Mise en marché réussie d'un produit ou d'un procédé nouveau*». Selon Joseph Schumpeter ⁽⁷⁾ l'innovation doit être placée au cœur de la stratégie industrielle. Elle explique ainsi les cycles par les phases pauvres ou riches en innovations. Celles-ci sont, selon lui, au cœur non seulement du processus de croissance, mais aussi de transformations structurelles plus importantes. L'innovation est portée par les entrepreneurs. Elle est la force motrice de la croissance économique sur le long terme, même si cela implique «*... une destruction de valeur, un ouragan perpétuel ...*» pour les entreprises établies qui jouissent d'une position dominante, voire d'un monopole ⁽⁸⁾. Une innovation suppose la rencontre de

(7) Joseph Schumpeter. *Capitalisme, socialisme et démocratie* 1942.

(8) Joseph Schumpeter, Traduction française 1951 *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot,

certaines conditions : les souhaits ou les besoins des utilisateurs, la faisabilité technique et la viabilité sur le marché. Elle est pour l'entreprise l'avantage compétitif par excellence. Comme notre culture valorise fortement l'innovation, une entreprise qui parvient à lancer une technologie ou un produit réellement innovant, avant ses concurrents, acquiert un avantage indéniable et souvent considérable.

En définitive compétitivité et innovation sont les maîtres-mots face à l'environnement complexe. L'innovation est elle-même un processus complexe et incertain qui met en jeu de nombreux acteurs et diverses compétences et qui présente une dualité technologie-marché, réceptive aux ressources de l'intelligence économique. Elle ne tombe pas des nues, il faut la rechercher. Elle suppose des conditions : une volonté (si possible collective), un marché et donc une demande, un défi, une barrière, une frontière. Il faut souvent être poussé et bien sûr avoir des ressources importantes ! L'innovation réside toujours, selon Schumpeter, au sein de sa «structure hôte» : l'entreprise est bien le lieu incontournable de l'innovation car elle résulte d'échanges relationnels dynamiques en son sein ou de relations avec des partenaires extérieurs. Les conditions d'émergence de l'innovation sont résumées dans un article de Messieurs Govindarajan et Trimble, parue dans la presse il ya un mois. Selon les deux économistes indiens, l'innovation est inspirée par l'ambition et démarre avec l'optimisme ⁽⁹⁾. Il serait difficile d'être en désaccord avec eux.

20

Il y a plusieurs formes d'innovation. Elle peut provenir de plusieurs sources et peut prendre plusieurs formes. La réduire à la seule innovation technologique c'est se fermer des portes et brider la capacité d'innovation de son organisation. Quels sont les stratégies, les types et les niveaux d'innovation ?

Pour l'OCDE, il existe quatre grands types d'innovation qui concernent essentiellement le produit, le processus, le marketing ou l'organisation elle-même. C'est une autre manière de parler d'innovation de rupture, d'amélioration (incrémentale), ou de processus, définies par Schumpeter.

(9) "No Innovation Without Ambition " paru dans le numéro du 18 mai 2009 de la Revue Business Week. MM. Vijay Govindarajan et Chris Trimble, sont professeurs à la Tuck School of Business de Dartmouth. Ils écrivent cette réflexion encourageante : " Despite substantial collateral damage beyond the financial centers, we have plenty to build upon. We have the same factories we had before the crisis. We have the same workforce. We have the same talented scientists, engineers, and creatives, ready to chase dreams, ready to innovate All we need is the full passion and unbridled optimism of our business leaders. Today, however, too many are hunkered down, waiting for the outlook to brighten. Wake up. If you are a business leader, then your mood is the outlook. We await your call, your fighting spirit, and your belief in progress and possibility. Innovation begins with optimism."

Une innovation peut être une nouveauté pour une firme-organisation ou pour un marché-secteur. L'innovation technologique issue de la recherche et du développement ne représente qu'une partie seulement de ce qu'englobe le terme « innovation ». Les grands bouleversements technologiques, appelés « innovations de rupture », sont beaucoup plus rares que les autres innovations ... Alors quels sont les autres types d'innovation ? Bien plus nombreuses, en effet, sont les innovations marketing ou les innovations technologiques dite incrémentales : légères améliorations des spécificités technique d'un produit d'un service ou d'un processus. Ces innovations peuvent être liées à un nouveau concept de business, à un nouveau service jusqu'ici délaissé par les entreprises du secteur, à une nouvelle façon de s'adresser aux clients, à l'adaptation d'un produit ou d'un service à un nouveau segment de clientèle. Selon Geoffrey Moore ⁽¹⁰⁾, on doit distinguer diverses familles d'innovation : l'innovation de rupture, d'application, l'innovation continue dans un produit, l'innovation dans les process, l'innovation d'expérience utilisateur, l'innovation dans le marketing ou dans les business models et enfin l'innovation structurelle, ... on en attend d'autres !

L'INNOVATION SE NICHE PARTOUT

L'innovation de rupture est la notion associée le plus souvent à l'innovation. Elle est généralement basée sur une nouvelle technologie. On peut citer l'exemple des standards HTTP/HTML qui ont créé le Web. Pour l'innovation d'application, il s'agit de trouver un nouvel usage à une technologie existante. Par exemple, la généralisation du GPS (qui date de 1995) dans les voitures. L'innovation continue dans un produit consiste à trouver de nouvelles approches pour améliorer son produit. Par exemple, le multi cœur pour les micro-processeurs. Avec l'innovation dans les process, on cherche à gagner en améliorant ses processus métiers, par exemple pour l'automatisation ou la dématérialisation. Dans l'innovation d'expérience utilisateur on cherche à améliorer le confort de ses clients. On peut évoquer ici la création de files d'attentes ludiques à Disneyland, les nouveaux systèmes de saisie et de paiement aux caisses des supermarchés ou la simple livraison à domicile. L'innovation marketing recherche un nouveau mode de relation avec le client. Par exemple, le marketing viral recherche le bouche à oreille commercial ⁽¹¹⁾.

(10) Geoffrey Moore, écrivain et consultant hi-tech de la Silicon Valley. Auteur de « Crossing the Chasm ». Works on Marketing and Selling High-tech Products to Mainstream Customers (1991). Travaux sur la diffusion de l'innovation (1995-2003).

(11) Fondé sur le phénomène d'influence sur Internet, appelé également « buzz ».

L'innovation de business model recherche la modification des modalités de vente tel le système d'enchères publicitaires pour les mots-clés et les liens sponsorisés chez Google ⁽¹²⁾. Enfin l'innovation structurelle tire parti d'un changement structurel du marché. Exemple : les opérateurs ADSL deviennent des loueurs de films.

Le brevet, outil de compétitivité par excellence, est le résultat d'un lent processus. Il est une vitrine de la recherche et de la créativité de l'entreprise. Référence pour les banques, les actionnaires, il est un indicateur de dynamisme de l'entreprise. Il facilite également les coopérations. Il favorise les transferts de technologie. Les marques notoires, protégées également, jouent un rôle important vis-à-vis des banques et des actionnaires. Le brevet est un élément de valorisation. Il est source de revenus dans le cadre de cessions de licences. Le brevet peut être considéré comme un outil d'IE. En effet, pourquoi breveter ? Le brevet est une arme défensive puisqu'il protège les droits des inventeurs et des entreprises innovantes. Il est une arme offensive puisqu'il donne à tous les opérateurs économiques les moyens de gagner des marchés. Enfin il est une arme de dissuasion car sa simple menace suffit dans bien des cas à éviter les procédures.

22

La plupart du temps, l'innovation résulte d'un projet. L'inventeur isolé dans son labo est un mythe vieux comme le monde ⁽¹³⁾. Etre innovant, c'est s'engager dans des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales. Faire appel aux méthodes de l'intelligence économique c'est d'abord savoir maîtriser ses connaissances et protéger son environnement interne et externe (son métier, ses produits, son marché, ses ressources humaines et matérielles...).

Faut-il bâtir une structure pour innover ?

Le dispositif d'innovation implique un positionnement stratégique de l'entreprise qui soit tourné vers l'innovation, il faut pour cela un ou plusieurs projets d'innovation, la mise en relation d'acteurs aux intérêts différents. Un dispositif d'innovation nécessite un marché (plus ou moins grand, accessible, connu) qui est généralement régi par des normes et des réglementations qu'il faudra respecter. Il nécessite des compétences

(12) Google a introduit un dispositif de mise aux enchères des mots clés pour les liens sponsorisés. Le système d'enchères amène les annonceurs à fixer eux-mêmes les prix des mots-clés, sachant que «l'annonceur paie ce prix chaque fois qu'un internaute clique sur le lien sponsorisé. Le principe général consiste à choisir le prix au clic maximum que l'on est disposé à payer pour tel mot-clé, la position dans l'affichage résultant du prix plafond des autres annonceurs sur le même mot-clé.» In Journal du Net (Avril 2006).

(13) Par exemple Leonard de Vinci, inventeur « solitaire »

spécifiques. Pour innover il faut être capable de créativité, d'autonomie, d'esprit expérimental. Il faut une grande capacité à repérer les opportunités et les compétences intégratrices, il faut posséder, individuellement ou collectivement, la capacité à traiter des données relevant de disciplines variées, l'aptitude à adopter différents points de vue, l'esprit critique et le goût de la concrétisation.

L'Intelligence économique peut être considérée comme un puissant soutien à l'innovation. Le succès commercial d'une innovation est difficile à prédire. Néanmoins, on peut, grâce à la démarche d'IE, accompagner le processus vers son succès. Selon les étapes, des moyens différents seront mis en œuvre. Avant la mise en route du projet d'innovation, lors de la conduite du projet lui-même, lors de la mise sur le marché de l'innovation.

Avant la mise en route du projet d'innovation, l'intelligence économique peut participer au succès d'une innovation. Par exemple, les actions de veille mises en place permettront de s'assurer de l'existence d'un marché pour la future innovation. Inversement, une veille régulière d'un marché ou de l'environnement d'une entreprise pourra mettre en évidence l'existence d'un besoin nouveau se traduisant par une innovation ad hoc. Lors de la conduite du projet d'innovation, l'IE est chargée de l'étude de l'environnement de la future innovation, de la mise en conformité de la future innovation en fonction de l'évolution du marché, de la surveillance des signaux faibles, de la politique de protection industrielle (brevet), de préparer le marché par la diffusion d'informations choisies sur le projet en cours et surtout sur les améliorations que l'innovation apportera aux clients. Il faut impérativement s'assurer de la cohérence de l'innovation avec la réglementation en vigueur. Et lors de la mise sur le marché de l'innovation, la cellule d'intelligence économique sera chargée d'assurer une communication positive sur l'entreprise et son innovation, ainsi que d'orchestrer la présence d'informations sur les médias de référence du secteur. Après sa mise sur le marché, la cellule d'intelligence économique sera chargée de suivre de très près la réussite ou non du produit et de l'analyser, de suivre toute imitation ou contrefaçon, d'envisager son évolution et sa transformation, de suivre le comportement concurrentiel face au nouveau produit, de poursuivre sa stratégie d'influence par les réseaux et les médias.

ÊTRE UN BON SUIVEUR PEUT SUFFIRE

Vaut-il mieux être celui qui innove, le leader, ou plutôt le suiveur ? On peut s'intéresser aux innovations des autres, ce qui représente une stratégie possible. Dans ce cas, sur quels paramètres agir ? On doit tout d'abord assurer un suivi sérieux de la maturation d'un marché. Le succès d'une stratégie fondée sur les innovations des autres dépend avant tout de la capacité à répondre à deux enjeux critiques. Il faudra, en priorité, acquérir une parfaite connaissance du marché pour identifier les innovations prometteuses, mais ensuite il faudra repérer celles susceptibles de déboucher sur la création d'un nouveau marché de masse. Pour cela, il est important de mettre en place un système de veille sur les recherches en cours, les produits nouvellement mis sur le marché et l'accueil qui leur est réservé. Dans cette optique, sur quels paramètres s'appuyer ? On peut, par exemple, faire du capital-risque, en soutenant financièrement les projets les plus prometteurs, et ainsi être en position favorable pour y investir à bon escient. Quel est précisément le moment opportun pour lancer son innovation ? Entrer trop tôt sur un marché naissant est dangereux. Il n'est pas certain que les niches convergeront vers un marché de masse, et l'avantage ira aux entreprises les plus souples et les plus créatives. A l'inverse, se lancer trop tard laisse la porte ouverte à d'autres entreprises pour imposer leur propre standard. Dès lors, sur quels paramètres s'appuyer ? L'entreprise, dans sa démarche créatrice, peut par exemple concevoir une offre pour séduire le grand public ou consolider un marché émergent. Il faut cesser de se focaliser sur la performance technique. Les premiers acheteurs sont souvent attirés par la prouesse technologique ou la nouveauté. Pour séduire un public plus large, on peut miser sur d'autres aspects tels que, par exemple, la simplicité d'utilisation ou l'esthétique. La nouveauté a un prix et un marché de masse est rarement prêt à payer le prix de la nouveauté ou de la sophistication technologique. Il faudra envisager de simplifier le produit pour permettre de baisser les coûts, et donc les prix.

24

Si la nouveauté séduit les pionniers, elle présente souvent un caractère inquiétant pour les clients. Il faut donc identifier les craintes que le produit peut susciter et imaginer des moyens de les apaiser. Il faut rassurer...

CRÉER LE STANDARD DU MARCHÉ

La démarche est très profitable si l'on parvient à créer le standard du marché. Cette stratégie consiste à inonder rapidement le marché et à faire converger le marché autour de son produit. C'est une véritable

course de vitesse où l'on peut laisser ses plumes ! Il est donc indispensable d'engager des moyens importants pour imposer son offre comme le standard du marché et sacrifier le profit à court terme pour le moyen ou le long terme. Brader son produit peut permettre de devancer les concurrents car l'investissement est alors largement récompensé par la position dominante acquise.

Nombreux ont été les entreprises qui proposent des produits d'abord bradés ou donnés pour acquérir le standard. Citons Adobe qui a distribué gratuitement Acrobat Reader ou JVC qui avait, dans les années 70, réussi à imposer son standard de magnétoscope VHS face au Betamax de Sony, pourtant supérieur technologiquement, en octroyant rapidement des licences de fabrication à un grand nombre de constructeurs.

La stratégie de conquête d'un standard est simple. Elle peut être décomposée en trois étapes. Il faut en premier lieu choisir le bon moment pour se lancer, ensuite concevoir une offre attractive, simple, à coûts réduits, enfin il faut chercher à inonder rapidement le marché en sacrifiant le profit à court terme et en s'appuyant sur des partenariats.

Essilor est une société remarquable à plus d'un titre. Sa cellule de veille technologique est en relation permanente avec les chercheurs (au nombre de 580 cette année) répartis dans les laboratoires de la société à travers le monde ⁽¹⁴⁾. L'entreprise a déposé 590 familles de brevets et 4200 brevets. De manière systématique, les notes de veille sont publiées sur le portail commun. La cellule de veille va vers les chercheurs afin de les mieux connaître, afin qu'ils se connaissent entre eux lors de rencontres personnalisées. Il est important également de repérer les limites des uns et des autres. La démarche s'applique spécifiquement aux ingénieurs et chercheurs, en assurant un suivi particulier de leurs évolutions et besoins afin de tout faire pour que des innovations puissent émerger.

Chez Renault on considère l'automobile comme un véritable bouquet d'innovations ⁽¹⁵⁾. Dans cette entreprise règne une véritable culture (un culte pourrait-on dire) de l'innovation. Chaque ingénieur ou chercheur a l'obligation d'innover. C'est une volonté permanente et pour ce faire, on met les moyens mais d'abord on se fixe des objectifs. Rien n'est laissé au hasard.

(14) Conférence donnée aux journées de l'ANVIE, le 26 mars 2009, par Madame Muriel SEMENERI R&DI – Responsable veille et innovation, ESSILOR INTERNATIONAL.

L'Association Nationale de Valorisation Interdisciplinaire des sciences humaines et sociales auprès des Entreprises (ANVIE) a pour vocation de promouvoir les sciences humaines et sociales (SHS) comme une ressource stratégique de l'entreprise, <http://www.anvie.fr/>

(15) D'après Bernadette Castérot, responsable de la veille technologique au Technocentre de Renault et intervenante dans la PGS-IE de l'UFC.

Dans le secteur bancaire, on considère les processus d'information et les systèmes d'information comme les vrais poumons de la banque. Pour y arriver, on a multiplié les services aux particuliers tels que le DAB, l'interrogation des comptes à distance, la passation des ordres de bourse par Internet. Aujourd'hui, la banque sur mobile, les services à la personne la relation-client sont très développés. Et l'innovation continue plus que jamais et en particulier sur Internet.

Quelle veille peut-on envisager pour aider l'innovation ? Il faut bien sûr effectuer une permanente recherche d'information pour aller aux frontières de l'information et des connaissances. Ainsi il est nécessaire d'observer l'effervescence suscitée dans les labos et les médias spécialisés pour une question donnée. De même il est fort utile d'observer les collaborations entre laboratoires et quels rôles jouent les experts. Une innovation c'est d'abord une affaire d'argent et de ressources humaines mais c'est également la résultante d'une politique, d'incitations et d'encouragements, ...

LES STRUCTURES D'APPUI À L'INNOVATION

26

Nous concluons ce tour d'horizon des relations entre l'intelligence économique et l'innovation par la présentation de quelques unes des nombreuses structures qui, en France, vont appuyer les innovations. Quels sont donc ces dispositifs d'appui ? Il existe des organismes publics et privés. Citons d'abord les Chambres de Commerce et d'Industrie, les associations et l'Etat qui font beaucoup pour aider, stimuler et accompagner le processus d'innovation. Citons, au plan national, comme cadres institutionnels les organismes tels que : Oseo, ANR, All, les Pôles de compétitivité, l'INPI. Jouent également leurs rôles, Ubifrance, les universités et écoles, les incubateurs, les pépinières, les CDIF, les Centres techniques ... Ensuite il ya le réseau consulaire : CCI, CRCI, ACFCI ou l'ADIT ⁽¹⁶⁾.

(16) Les principaux sigles et acronymes se trouvent dans l'encadré ci après.

(Encadré 1)

Eléments du dispositif français d'appui à l'innovation

ADIT, Agence pour le développement de l'information technologique,
 ACFCI : Assemblée des CCI
 AII, Agence de l'Innovation Industrielle,
 ARIST : agence régionale d'IST
 ANR, Agence nationale de la recherche,
 CDIF : Clubs des districts industriels français *
 CRCI, Chambres régionales de commerce et d'Industrie,
 CRITT : centres régionaux d'innovation et de transferts de technologie
 DRIRE : Directions régionales de l'industrie et de la recherche
 DRRT : Délégations régionales à la Recherche et à la Technologie
 INPI : Institut National de la Propriété industrielle
 OSEO : Organisme public industriel voué à soutenir l'innovation dans
 les PME, EPIC issu du rapprochement de l'Anvar et de la Banque des PME,
 PRIDES : Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique
 Solidaire

Liens web

<http://www.oseo.fr/><http://www.agence-nationale-recherche.fr/>http://www.oseo.fr/a_la_unne/actualites/oseo_integre_l_aai_et_cree_un_nouveau_programme<http://www.competitivite.gouv.fr/><http://www.intelligence-economique.gouv.fr><http://www.cdif.fr/><http://www.adit.fr/><http://www.bulletins-electroniques.com/>

27

Les initiatives publiques nous montrent comment encourager les principales actions au plan national. Ainsi, une coopération entre acteurs va permettre leur mise en réseau et la mise à disposition des informations stratégiques. Par ailleurs, il faut soutenir les éditeurs de solutions de traitement de l'information, et procéder à la protection des informations et des idées afin de promotion de l'innovation en Europe et hors d'Europe.

Dans quel cadre institutionnel se bâtissent les initiatives régionales en matière d'innovation ? Les exemples suivants nous démontrent leur variété et leur degré d'opportunité par rapport aux contextes régionaux. Ils tissent à mailles serrées l'infrastructure de l'innovation.

Voici l'exemple du schéma régional d'intelligence économique (Préfecture de région) en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) qui est en soi une initiative fondatrice d'une politique ambitieuse. Il existe ainsi une coordination régionale des actions du réseau consulaire (CCI-ARIST) avec le volet IE des pôles de compétitivité, le volet IE des PRIDES, et les structures régionales dédiées à l'innovation : Méditerranée Technologies, Toulon Var Technologie, et aussi : CRITT, Centres relais-innovation ...

Enfin, viennent également en appui, les services déconcentrés de l'Etat et agences telles que les DRIRE, DRRT, INPI, Ubifrance, Oseo, DST, Gendarmerie... ainsi que les structures d'accompagnement privées : en propriété industrielle, en veille, ...

On ne peut évoquer l'innovation en région et l'intelligence économique sans citer la référence territoriale des Clusters industriels dénommés Pôles de compétitivité, dans lequel peuvent s'épanouir les initiatives liées à l'intelligence économique, à l'intelligence collective, à la recherche scientifique et à l'innovation.

Au plan régional, de nombreuses actions dans ou hors les Pôles de compétitivité permettent d'exploiter les informations à caractère réglementaire, scientifique et technique pour l'innovation (et en particulier les rapports de recherche, thèses et publications, les normes et brevets,...). Des cartographies permettent la localisation et la caractérisation d'expertises et les chaînes de valeur de l'innovation. De même, ces actions permettent d'identifier les partenariats technologiques potentiels pour leur mise en réseau. La formation et la sensibilisation des acteurs à l'innovation et à la protection de l'information sont bien sûr essentielles pour renforcer les dispositifs. De même que l'organisation de missions d'information et de promotion à l'étranger. Enfin il existe également une veille permanente sur les sources de financement de l'innovation.

En conclusion, d'ores et déjà existent en France l'esprit, la culture et les structures appropriées pour permettre à l'intelligence économique de renforcer l'innovation grâce au fonctionnement de nombreux dispositifs chargés d'informer, de conseiller, d'orienter les acteurs économiques vers des démarches innovantes. Si l'on devait, pour conclure, donner quelques conseils aux candidats à l'innovation aidée par l'intelligence économique, on leur dirait que, au-delà des aides qu'ils pourront trouver auprès d'organismes spécialisés, il leur faudra : favoriser leurs découvertes par la fertilisation des informations et des nouvelles pistes à

explorer, écouter leurs clients, surveiller attentivement leurs concurrents. Il leur faudra multiplier les échanges, favoriser les rencontres avec des acteurs issus d'autres environnements, laboratoires, chercheurs, fournisseurs, consultants, ou d'autres entreprises... Et surtout il leur faudra « benchmarker » en s'inspirant de ce qui se fait de mieux. Ne pas hésiter surtout à utiliser au mieux les moteurs de recherche Internet, et à s'inscrire aux fils RSS* pertinents puis utiliser les réseaux sociaux de type viadeo.com ou linkedin.com... Rechercher, analyser et exploiter les informations utiles pour vérifier la viabilité de vos projets d'innovation. Ne pas oublier de définir la place de ces projets dans la stratégie de son entreprise. Surtout il faudra trouver les moyens nécessaires (technologiques, humains, partenariats...) pour lancer ces projets avec enthousiasme. Enfin, il faudra réaliser une première évaluation globale des coûts des projets car (soyons modeste mais toujours ambitieux !) il peut être opportun de vendre une innovation à quelqu'un de mieux armé que vous pour porter la porter jusqu'au marché !

Francis MOATY - juin 2009

(Encadré 2)

29

OSEO est un établissement public français (L'entreprise des entrepreneurs est sa nouvelle signature) chargé de soutenir l'innovation et la croissance des petites et moyennes entreprises -également appelé "banque publique des PME" et "agence de l'innovation" (sorte de grand pôle financier public, créé depuis 2005) - pour favoriser entrepreneuriat, innovation, compétitivité, maintien et création d'emplois grâce à la simplification de l'accès au financement¹. Il est issu du rapprochement en 2005 de l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) et de la BDPME (Banque du développement et des PME). Ce modèle s'inspire de la Small Business Administration américaine (prêts garantis, soutien à l'innovation, accompagnement/conseils, accès aux marchés publics et aux capitaux...) : la SBA aux États-Unis est une agence fédérale (dépendant directement du gouvernement) qui administre également la SBIR (Small Business Innovation Resarci) pour les PME innovantes (L'État américain dope ses PME).