

Conférence organisée par le Journal , Les Echos – 19 mai 2010

Intégrer l'IE à la stratégie de l'entreprise

Philippe Clerc, Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC

Intelligence économique et innovation : quelles sont les évolutions à ne pas manquer pour les années à venir ?

Philippe Clerc, directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC

En juillet 2008, Marc Guillaume, membre du cercle des économistes fournit pour les travaux préparatoires de l'université d'été du Cercle un texte intitulé « figures et chemins de l'innovation ».

« Cinquante ans d'incantations et de litanies pour nous convaincre qu'il n'y a pas de salut en dehors de l'innovation ! » écrit-il. Provocation certes, mais qui nous dit aussi qu'à force de litanies l'essentiel n'est plus entendu.

Et pourtant « l'urgence innovatrice » est plus que jamais l'enjeu majeur de notre horizon collectif mis à mal par deux menaces : les BRICs et les risques liés à l'environnement.

Pour nous aider à penser cette urgence Marc Guillaume s'inscrit dans la lignée des penseurs qui pensent l'innovation autrement : par « la synthèse créative » (Marc Giget du CNAM), par l'ouverture (Morand de l'ESCP-EAP), par les usages (Daniel Kaplan de la FING). Ce qui lui fait dire avec les sociologues de l'innovation que 10 % de l'innovation est technique et 90% est sociétale. Exagération volontaire pour nous rappeler que les usages sociaux sont trop souvent pris en compte trop tard. Or, variables lentes de l'innovation, ils en deviennent stratégiques.

En synthèse, tous nous incitent à reconsidérer l'innovation quelle soit de rupture, douce, incrémentale. Cela pour sortir de nos routines, pour répondre autrement aux enjeux inédits qui forgent notre quotidien et préparent notre futur. Ainsi le croisement des techniques et des outils de l'intelligence économique et de l'innovation ouverte à la recherche de « synthèse créative » (Marc Giget) offre un chemin que des praticiens empruntent aujourd'hui pour dessiner les routes stratégiques d'entreprises, de pôles et de grappes d'entreprises.

Je souhaite partager avec vous la préfiguration d'une telle démarche à partir de l'exemple de l'accès aux marchés sophistiqués.

Définition d'un marché sophistiqué

Un marché sophistiqué, c'est un marché créé par la conjugaison d'activités sans liens directs, aboutissant à une offre plus complète que les marchés traditionnels n'ont pas encore investis ou imaginés.

Pour accéder aux marchés sophistiqués

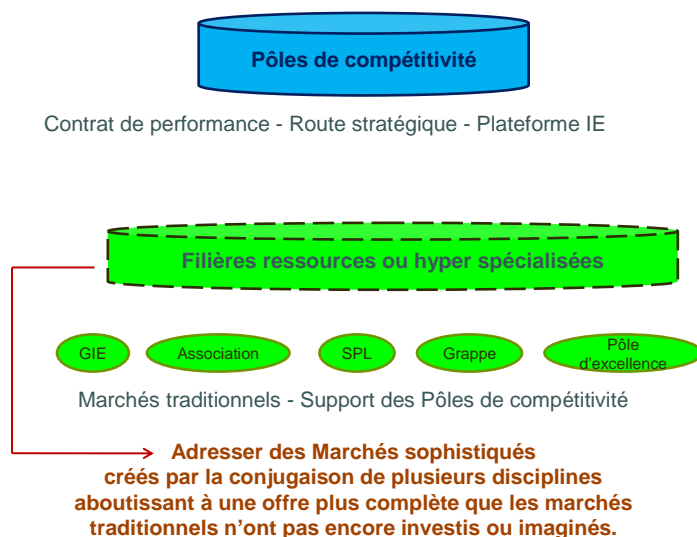
Sur les territoires, deux formats collectifs principaux dynamisent l'activité économique : les pôles de compétitivité et les filières ressources/spécialisées.

Dans leurs contrats de performance (2009), les pôles ont formalisé leur feuille de route stratégique (marchés cibles, arsenal d'innovation à développer) et se sont dotés de systèmes de veille et d'IE.

Les filières qui participent significativement à la création de valeur sur les territoires représentent des activités supports pour les pôles de compétitivité et peuvent à ce titre leur éviter des situations de dépendance stratégiques.

Cependant l'accès aux marchés sophistiqués dépasse les facultés individuelles des filières. Aujourd'hui, la dynamique de l'innovation naît du croisement d'activités à priori sans lien. C'est en conjuguant leurs atouts avec d'autres filières que les grappes d'entreprises trouvent leur positionnement et l'expression de leur potentiel d'innovation sur ces marchés sophistiqués. Elles s'extrait ainsi de leurs marchés traditionnels et innovent : se différencient.

Dès lors, les filières ont besoin de solutions méthodologiques pour élaborer des stratégies innovantes leur permettant de s'extraire de leurs marchés traditionnels pour se projeter sur des marchés sophistiqués.



Mise en situation

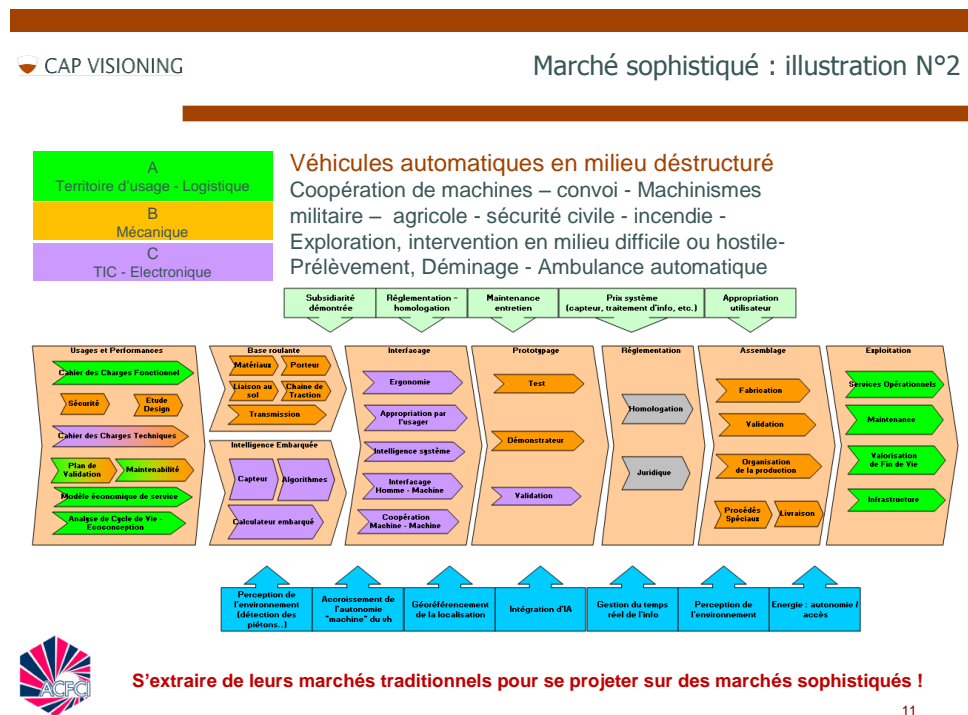
Prenons un exemple : le développement d'une filière mécanique en position de sous-traitance est formaté et déterminé pour ses Donneurs d'Ordre. En s'alliant avec une filière TIC et une filière logistique, cette filière peut composer une offre finale et diversifiée de services liés à l'usage des véhicules semi-automatiques destinés aux personnes à mobilité réduite.

Créativité stratégique et l'intelligence collective

Il convient de faire œuvre de créativité stratégique en s'appuyant sur une démarche d'intelligence collective partagée entre les entreprises des filières. L'intelligence économique s'applique à la construction maîtrisée **de chaîne de valeur intégratrice**. Cette chaîne (matrice) permet d'assembler les atouts (savoir-faire, produits, services, compétences) de plusieurs filières et ainsi de créer les conditions d'accès à ces marchés sophistiqués.

Véhicules automatiques en milieu déstructuré

A la filière mécanique s'ajoutent les filières TIC – Electronique et logistiques.



Le processus méthodologique repose sur au moins trois postures d'aide au raisonnement stratégique

1-Posture prospective :

Il s'agit d'allonger l'horizon de vision des parties prenantes de la filière pour imaginer/explorer les nouveaux développements source de croissance. Les travaux consistent à définir des trajectoires d'avenir, sans se restreindre aux atouts détenus actuellement par les acteurs.

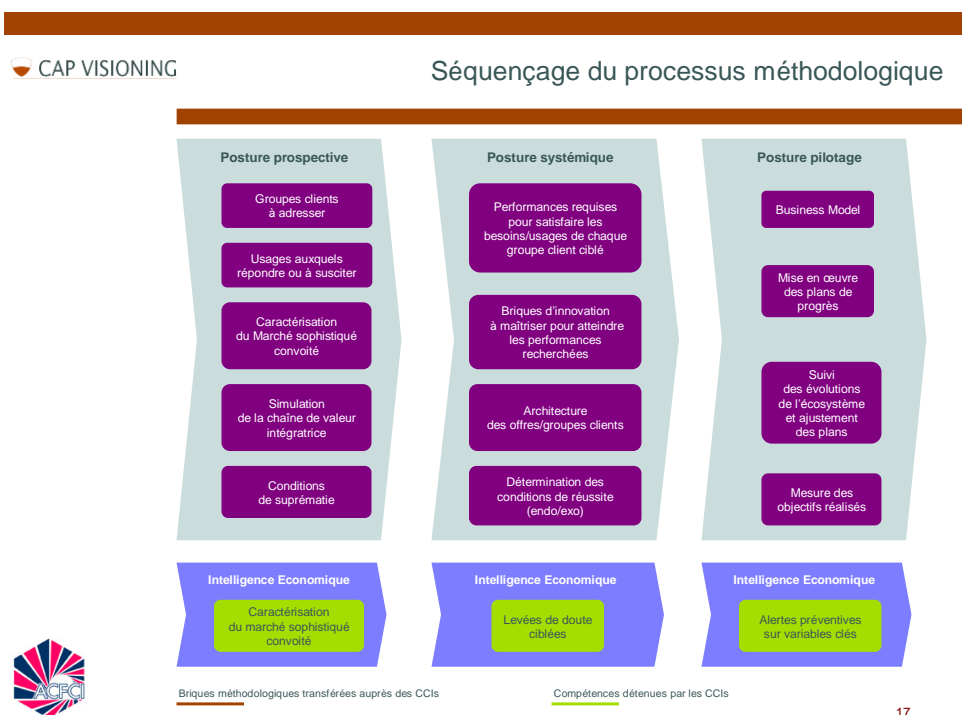
Pour se faire, l'intelligence économique permet d'identifier, de peser les facteurs d'influence à l'œuvre dans l'écosystème, les verrous technologiques et économiques qu'il faut lever. Cette phase permet de caractériser le marché sophistiqué convoité.

2- Posture systémique

Par suivi des interactions, il s'agit d'établir l'architecture des offres (produits, procédés et services) qui répondront aux futurs usages des groupes de client adressés. L'intelligence économique permet d'effectuer ce que les experts appellent « les levées de doutes ».

3-Posture pilotage

Il s'agit de coordonner la mise en œuvre de la stratégie : plans de progrès, contrôler l'évolution de l'écosystème en fonction des paramètres d'alerte identifiés à travers l'analyse des scénarios. Les travaux consistent à élaborer le Business Model et dresser la feuille de route pour structurer et synchroniser les actions des parties prenantes. En connaissance de cause.



Conclusion

Basée sur une démarche stratégique d'innovation ouverte, la démarche d'accès à des marchés sophistiqués s'articule étroitement aux techniques d'IE. Seules son application nombreuse et sa généralisation permettront de constater à terme son efficacité. En tout cas, à la question « comment mettre en œuvre une veille technologique efficace, nous répondrons : en l'intégrant dans un dispositif d'intelligence de situation pour construire des chaînes de valeurs intégratrices.

Philippe Clerc