

LE BULLETIN *d'information sur* *l'intelligence économique stratégique pour les PME-PMI*

ÉDITO



Patrick COCQUET,
Délégué Général
Cap Digital

Pôle de Compétitivité et intelligence économique : une logique d'efficacité et de développement

Élément majeur de la politique industrielle française, les pôles de compétitivité ont depuis leur création fin 2005, permis de créer de vraies dynamiques industrielles dans des filières à forts potentiels de croissance.

Dans ce contexte d'hypertransformation, Cap Digital offre un accompagnement important dans la maîtrise et l'exploitation d'information stratégique d'aide à la décision : construction de projets innovants (identification de partenaires, montage de dossiers...), ciblage des aides au financement de la R&D et accès aux programmes européens, labellisation des meilleurs projets et l'aide à l'obtention des financements publics.

Cap Digital est le pôle de compétitivité francilien de la filière des contenus et services numériques. Il est constitué par les acteurs clés des secteurs de l'image et du son, du jeu vidéo, de l'édition, du web, des logiciels de traitement de données, des services liés aux nouveaux environnements numériques (systèmes interactifs, objets communicants, robots), bref tous ceux qui façonnent notre vie numérique.

Des ateliers formation opérationnels et pragmatiques, sont menés avec l'appui de la CGPME Ile-de-France et de ses partenaires, dans le cadre du plan d'action régional IES PME : la maîtrise de son information stratégique dans la recherche de financement, la protection de la propriété intellectuelle, l'export et les PME innovantes, par exemple.

Cap Digital est aujourd'hui l'un des premiers pôles français en nombre d'adhérents puisque regroupant plus de 400 PME, 20 grandes entreprises et plus de 70 écoles, universités et organismes de formations. Il concerne des marchés et des activités en évolution constante, qui bouleversent l'économie et la culture et dont les changements rapides représentent une somme considérable d'opportunités et de menaces pour des secteurs industriels entiers.

Une démarche collaborative est également engagée dans une logique de développement des activités des PME dans le cadre du plan filière régional soutenu par la Région Ile de France, la DRIRE et la DRTEFP : développement de plateformes ou d'infrastructures mutualisées, soutien au développement international par des missions de prospection et la mise en relation avec des homologues étrangers, marketing international de la filière afin de développer l'image d'innovation de la Région et des entreprises et laboratoires qui y sont présents.

Enfin, une démarche de veille est mise en œuvre au service des adhérents de CAP DIGITAL, avec l'anticipation et le décryptage des évolutions techniques, économiques et sociales grâce à son Think Tank « Think Digital », le premier mis en place par un pôle de compétitivité.





Le pôle mène également des travaux prospectifs visant à mieux anticiper les mutations technologiques, organisationnelles, ou encore de modèle économique. Il a ainsi lancé une importante étude sur les besoins en compétences liés au développement des technologies numériques. Ces travaux doivent permettre de mieux préparer les entreprises et les salariés aux mutations à venir. Ils doivent aussi permettre de mettre en place de nouvelles formations couvrant les besoins ainsi anticipés.

Au fil des mois, le partenariat entre Cap Digital et la CGPME Ile-de-France s'est renforcé. Initialement fondé sur les actions d'intelligence économique, il s'est élargi avec la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des entreprises face à la conjoncture (DAC). Le DAC offre la possibilité à un chef d'entreprise de rencontrer un consultant spé-

cialisé dans la gestion d'entreprise qui va réaliser avec lui un diagnostic de situation et identifier les solutions possibles. Ces solutions portent sur trois domaines : le crédit, les fonds propres, les ressources humaines (formations et chômage partiel).

Avec la CGPME Ile-de-France, nous partageons l'objectif de dynamiser la créativité et la compétitivité des entreprises de la région Ile de France dans l'ensemble des secteurs de la société de l'information. Les actions que nous construisons en commun en matière d'intelligence économique et d'accompagnement, s'inscrivent dans une démarche d'efficacité et de développement, au service de nos adhérents.

Patrick COCQUET,
Délégué Général Cap Digital



Mettre en œuvre une stratégie opérationnelle par l'intelligence économique

En cette période de crise que nous traversons, nous pouvons nous demander ce que l'intelligence économique peut apporter aux dirigeants de PME. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est important de préciser ce que l'on entend par intelligence économique. Elle porte 4 préceptes indissociables : gouvernance, maîtrise de l'information stratégique, compétitivité et sécurité.

Nous pouvons également la résumer par les 3 piliers de l'intelligence économique d'entreprise :

- ▶ La **veille** pour détecter les informations décisives à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise,
- ▶ La **protection** des informations stratégiques,
- ▶ L'**orientation de l'action** et son pilotage.

La finalité est de mettre en posture d'**innovation permanente** nos entreprises.

Un groupe de dirigeants et cadres dirigeants de PME membres du groupe Technologies Avancées de l'Association HEC a conçu **une méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique : la méthode MADIE®**.

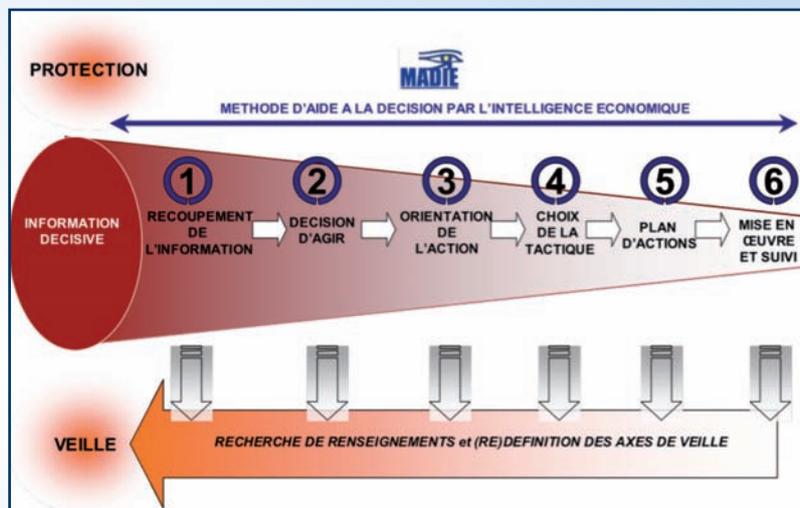
MADIE® permet de relier l'ensemble de ces éléments mais également les pilotages stratégiques et opérationnels.

La méthode MADIE® s'appuie sur 4 concepts simples :

- ▶ Une information décisive ou stratégique est une information susceptible de remettre en question ou d'orienter la stratégie de l'entreprise. Elle est porteuse d'une opportunité ou d'une menace.
- ▶ Le centre de gravité définit d'où l'entreprise tient sa force. Ce peut être une logistique performante, un homme clé dans l'organisation, le fournisseur d'un composant, le positionnement de la marque ...
- ▶ L'état final recherché décrit « où je veux être, à quelle échéance, afin d'atteindre tel objectif ».
- ▶ Une vulnérabilité critique est une faille potentielle par laquelle les concurrents peuvent toucher le centre de gravité de l'entreprise.



La démarche générale de la méthode MADIE® se décompose en 6 phases partant d'une information décisive captée jusqu'à la conduite de l'action :



Tout au long de la démarche, les acteurs sont alimentés par des recherches ciblées d'informations menant à l'atteinte de l'état final recherché.

Chacune des étapes de la méthode s'appuient sur des documents et matrices.

Pour conclure, la pérennité de nos entreprises passe par une grande faculté d'adaptation et d'innovation.

L'information maîtrisée a de la valeur si :

- ▶ elle est traitée dans un contexte donné et défini par le dirigeant par rapport à ses marchés,
- ▶ elle aboutit à une décision opérationnelle qui contribue au développement de l'entreprise.

L'information appartient donc à celui qui sait l'exploiter.

Christian COUTENCEAU

Président du groupe Technologies Avancées de l'association des diplômés HEC

Membre permanent de l'Académie d'Intelligence Economique

Pour en savoir plus : www.madie.fr

TRUCS ET ASTUCES

Comment améliorer votre notoriété sur internet (e-réputation) ?

Jérôme BONDU est fondateur de la société de conseil Inter-Ligere, spécialisée en veille et e-réputation. Après des études en sciences humaines puis en gestion, il s'oriente vers l'intelligence économique en 2000. Il préside depuis 10 ans le Club Intelligence Economique et Stratégique (AAE IAE), et est membre permanent de l'Académie de l'IE. Auditeur de la 12^{ème} session IE de l'IHEDN.

Beaucoup d'entreprises s'interrogent sur l'investissement à consentir pour améliorer leur visibilité et leur notoriété sur Internet. En quoi est-ce un enjeu pour une PME ?

La place d'internet dans les activités économique étant importante, il est pareillement important de soigner l'image que l'on peut y avoir. **Le problème est que le web reflète une image déformée de votre entreprise. D'où l'importance de maîtriser les règles de cette « déformation ».**

Quelles en sont ces règles ?

Internet est un « terrain de jeu », aux règles en constante évolution : au début de l'internet, le simple fait d'avoir un site internet offrait à son détenteur une visibilité certaine. Les moteurs de recherche ont ensuite accru leur capacité de stockage et de calcul. Le « jeu » a alors consisté dans l'alimentation régulière de votre site, avec une fréquence plus soutenue et des contenus cohérents : plus un mot est employé sur une page, plus cette page va être placée haut dans les résultats.

Actuellement, nous sommes en train de passer d'une « logique de stock à une logique de flux ». Les critères statiques sont en train d'être remplacés par des critères dynamiques, liés aux flux que votre site entretient avec les espaces participatifs.

Comment une PME peut-elle y répondre compte tenu de ses moyens limités ?

Les clients des PME consultent Google avant tout acte d'achat (que l'on soit en BtoB ou BtoC). Plus vous serez cité en des termes positifs, plus vous générerez de flux, meilleure sera votre e-réputation. **Le problème en effet est que l'alimentation de ces espaces participatifs peut être réellement chronophage pour votre structure.** C'est pour cela que nous avons conçu une démarche « veille et e-réputation » pour PME : elle vise à « outiller » les entreprises pour mesurer leur positionnement et alimenter les différents espaces avec le plus de facilité possible.

Quelles sont les étapes incontournables de cette démarche ?

Cette démarche se décompose en trois phases :

- La première phase vise à mesurer les positions acquises, c'est-à-dire votre visibilité et celle de vos concurrents dans une démarche de benchmark.
- La seconde phase vise à définir une stratégie adaptée (recommandation), en fonction des résultats du benchmarking.

- La dernière phase vise à mettre en place une plateforme de veille. Grâce à ce système, vous suivez l'évolution de votre e-réputation, celle de vos concurrents, et vous êtes alimentés en informations utiles : elles vous permettent de prendre les bonnes décisions dans un environnement connu. Cette plateforme de veille, en vous alimentant automatiquement, vous permet en outre d'émettre facilement. Vous passez ainsi du rôle passif de récepteur, à celui actif d'émetteur.

Quel est le retour sur investissement pour une PME ?

Cette démarche a été spécialement conçue pour les PME, et s'appuie dans ce cadre essentiellement sur des outils gratuits et en ligne. Les PME qui voudront aller plus loin pourront se tourner vers les solutions professionnelles payantes. Le benchmarking, les recommandations et la mise en place de la plateforme de veille forment une démarche cohérente pour aller « de la veille à la gestion de sa réputation numérique ». Cette démarche vous rend 100% autonome, et ne nécessite pas de maintenance extérieure, ni pour l'utilisation, ni pour la mise à jour. Les premiers à s'en féliciter seront vos commerciaux, qui sont confrontés chaque jour à des clients et des prospects qui vérifient votre notoriété sur internet.

Pour en savoir plus :

Contact mail : merci d'utiliser les formulaires de contact du blog www.inter-ligere.net ou du site www.inter-ligere.com de la société Inter-Ligere.

Améliorer l'Intelligence Economique en 4 étapes*

Il est rare qu'une PME ne pratique pas l'intelligence économique sans le savoir. Il s'agit souvent d'actions isolées qui sont mises en place au fur et à mesure des besoins, et qui, finalement, se traduisent par un amoncellement de données non utilisées par la suite...

Comment s'y prendre pour améliorer cette démarche ? Voici une proposition de méthode déjà utilisée avec succès dans le cadre d'une PME, en quatre étapes.

1. Identification des « clients » de la veille

Il s'agit de déterminer quels sont les utilisateurs potentiels de la veille. On procède en faisant un inventaire des utilisateurs possibles, puis en sélectionnant les utilisateurs cibles (ou fonctions clés). Ces derniers seront « les clients » de la veille que nous appellerons les utilisateurs. Ce choix dépendra d'une sélection de critères à définir en fonction de la situation de l'entreprise. Par exemple, en sélectionnant les managers des processus clés pour une entité présentant un déficit d'excellence opérationnelle ; ou bien en se focalisant sur le service commercial rencontrant de grandes difficultés face à la concurrence...

*Extraits d'un article issu du blog www.manager-go.com

2. Diagnostic de l'existant et des nouveaux besoins des utilisateurs :

→ Recensement de l'existant : qui reçoit quoi ? Suivant quelle périodicité ? Comment les informations sont-elles utilisées ? Quelles sont les sources ? Comment les informations sont-elles reçues ? Comment sont-elles stockées ? Quels problèmes sont rencontrés ? Que peut-on améliorer ? Quels besoins ne sont pas couverts ? Ce recensement peut se faire par de simples interviews en face à face, à partir d'un guide d'entretien.

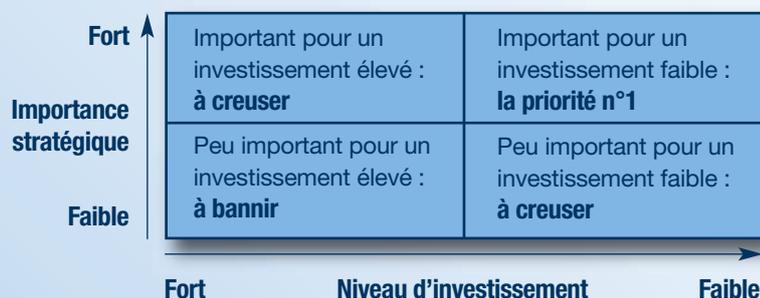
Exemple d'une grille de synthèse :

Utilisateur	Information / périodicité	Usage	Existant (E) / Nouveau (N)	Source	Support de diffusion / stockage	Problèmes / attentes	Esquisse de solution
Chef de produit	Prix pratiqués par les concurrents / à l'événement	Pour aider à fixer les prix de vente des produits	E	Le réseau de vente	Email / Base email	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'informations remontent du terrain • L'information est souvent incomplète : quelle quantité pour le prix pratiqué ? Pratiqué ponctuellement ? annuellement ? • Pas d'outil pour consolider l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiver les vendeurs • Prévoir un outil informatique pour collecter l'information, la structurer et la diffuser
Dirigeant	Evolution sectorielles / semestriellement	Identifier les marchés porteurs d'avenir	E	Sites internet économiques	Internet / dossier sur réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs pas construits de la même manière suivant la source • Sources incomplètes 	<ul style="list-style-type: none"> • Localiser une source d'information couvrant l'ensemble des besoins
Directeur technique	Veille sur les normes / à l'événement	Pour anticiper une opportunité ou une contrainte	N	/	/	Pas de veille organisée bien qu'importante	<ul style="list-style-type: none"> • Souscrire à un service payant de veille sur les normes avec une surveillance par mots clés

3. Définir les priorités

Une fois le diagnostic terminé, il faut prioriser les points à travailler.

Différentes approches sont alors possibles. Par exemple : faire une matrice avec sur un axe **l'importance stratégique de l'information** et sur un autre axe, **le niveau d'investissement nécessaire pour la mise en place de la solution**. Plus qu'un outil de synthèse, une matrice est également un outil de d'analyse.



4. Concevoir le plan d'action

La dernière étape est la conception du plan d'action. Lorsque les priorités sont définies, il faut organiser l'action. Pour cela, il est souhaitable de concevoir un plan d'action. Cet outil se compose généralement au minimum des points suivants :

Quoi : les actions à faire, à peut-être subdiviser en micro-actions

Qui : les acteurs

Comment : les moyens à leur disposition

Quand : les échéances du projet

Combien : le budget

Source : blog
www.manager-go.com

La Propriété Industrielle concerne-t-elle les PMI/PME ?

Si certains se posent encore cette question, d'autres ont déjà tranché en estimant que les PMI/PME sont bien trop sous-dimensionnées pour penser à la protection de leurs innovations par la Propriété Industrielle. Et puis, de toute façon, le coût est bien trop important pour considérer cette voie-là !

Sauf que...

...Déposer une demande de brevet coûte 5 k€ environ et qu'il est possible d'accéder de façon très simple à des **subventions** pour réaliser ce premier pas.

Et, à ce stade, il est encore trop tôt pour anticiper les dépenses sur 20 ans.

En effet, depuis la demande de brevet français, il est possible dans le délai d'un an, grâce à la procédure de demande internationale PCT (traité de coopération en matière de brevet), d'acquérir un délai de priorité supplémentaire de 18 mois.

Cela porte à 30 mois l'entrée en phase nationale et/ou régionale, à savoir le choix des pays dans lesquels vous souhaitez étendre votre brevet.

Ainsi sur les 30 premiers mois, le coût de mise en place d'une première protection pour l'entreprise est de l'ordre de 10 k€ qui, rappelons-le, peuvent être financés.

Ce laps de temps est généralement suffisant pour permettre à l'entreprise de valider son projet d'innovation, de réaliser des prototypes, de valider les potentiels du marché voire les premières ventes.

Si les attentes du marché se vérifient, alors il convient d'identifier les pays dans lesquels ce produit ou procédé sera commercialisé et de mettre en place une stratégie de Propriété Industrielle adaptée afin de **s'assurer l'exclusivité d'exploitation de son invention et de ne pas voir ses efforts de R&D profiter à la concurrence.**

De même, il est important de ne pas limiter la protection géographique aux seuls pays dans lesquels l'entreprise vend ses produits.

En effet, une fois qu'un titre de PI existe, il est possible non seulement d'exploiter soi-même ce produit en exclusivité sur le territoire que l'on occupe, mais aussi de concéder des licences d'exploitation sur les autres territoires, voire sur d'autres champs d'application.

L'entreprise s'assure ainsi des revenus de licences, en plus du chiffre d'affaires généré par ses propres ventes.

Là encore la Propriété Industrielle, si elle fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, s'avère être une arme redoutable face au marché et à la concurrence.

Protégée par la PI, votre technologie innovante, exploitée exclusivement par vos soins et par vos partenaires licenciés, générera alors davantage de revenus que si elle ne bénéficiait d'aucune protection.

CAS CONCRET

Une PME du domaine de l'emballage flexible a développé une technique d'impression de haute précision pour les produits de luxe. Elle a déposé un premier brevet pour protéger son innovation.

Soucieuse de trouver d'autres domaines d'application, elle a fait appel à un cabinet spécialisé pour rechercher des utilisateurs potentiels de sa technique.

Le cabinet qu'elle a mandaté a identifié un besoin dans le domaine du fiduciaire. C'est ainsi que cette technologie complétée des savoir-faire associés a fait l'objet de la vente de plusieurs licences en France et à l'international.

Cabinet L. BRANDON
CONSEIL EN VALORISATION DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Site Internet : www.cabinetbrandon.com
Contact : conseil@cabinetbrandon.com

