

www.rie-mag.com

n°29

# REGARDS sur l'



Le magazine de l'intelligence économique

Internet, outil d'influence  
ou sous influence ? p.22

Mesurer la maturité  
de sa gestion p.38

Veille : comment choisir  
le bon outil ? p.48



**Solutions logicielles :  
un guide pour y voir clair p.25**

# "Bonne" humeur | L'intelligence inventive pour sortir de la crise

En ces temps difficiles où l'angoisse étreint chefs d'entreprise et salariés, l'IE doit être facteur d'optimisme et préparer la sortie de crise en favorisant l'inventivité et l'innovation. Dans une Europe sans matière première où l'on ne construit plus beaucoup d'usine, l'inventivité est la seule manière de préserver nos emplois et d'en créer de nouveaux.

C'est d'une rencontre avec Renaud Uhl manager de l'innovation et trésorier de l'association Triz France qu'est né le concept d'« intelligence inventive » dont nous inaugurons ici l'exposé. L'urgence nous commande aujourd'hui un détour du côté de l'innovation qui avec la protection est l'une des finalités essentielles du système d'IE.

## Une approche conjointe

L'intelligence inventive résulte de la rencontre entre l'IE et la pensée inventive. Les deux démarches naissent d'un questionnement volontaire et organisé de l'ignorance. Elles mettent en œuvre des méthodes et des pratiques conjointes validées par l'expérience et formalisées par la doctrine<sup>(1)</sup>.

L'IE maîtrise l'information stratégique afin de saisir des opportunités de détecter des menaces, d'analyser des forces et des faiblesses. Elle s'articule autour de la mémoire, des réseaux et des capacités cognitives de l'entreprise. Elle est un système qui englobe l'organisation et son environnement.

La pensée inventive est la maîtrise des processus qui permettent d'explorer de façon systématique un ensemble de domaines pour générer des inventions. Elle s'articule autour de méthodes, d'outils et d'ensembles de savoirs.

Les deux approches concourent à la transformation de l'invention en innovation<sup>(2)</sup> acceptée par le marché.

L'entreprise développe son intelligence inventive jusqu'à la transformation de l'invention en innovation. L'intelligence inventive précède l'innovation. Elle est consommatrice de données et plus encore de regards croisés, originaux et inattendus. L'IE lui apportera les critiques constructives dont elle a besoin. La pensée inventive générera des idées et soulèvera de nouvelles questions.

“ la transformation de l'invention en innovation acceptée par le marché ”

## Le pas de 2

Praticiens de ces approches nous proposons de les fusionner afin de démultiplier les capacités inventives de l'entreprise. Les deux systèmes concourent à la fabrication de bonnes idées. L'apport de l'IE à la pensée inventive est double. Elle s'assure que les idées choisies sont pertinentes. Elle met à sa disposition un ensemble de ressources et d'informations.

La pensée inventive interroge le domaine de l'application, l'IE interroge l'homme ou la femme.

L'intelligence inventive mettra au service de l'innovation sa mémoire et ses multiples réseaux. Elle en assurera l'appropriation interne et la promotion extérieure en sécurisant les inventions et en les portant sur le marché.

Le parallélisme est évident et les finalités sont communes : assurer la performance et la compétitivité des entreprises.

L'intelligence inventive se construira par étapes. Innover est une décision managériale sommitale qui nécessite une organisation adaptée et une culture propice à la naissance d'idées nouvelles. Il conviendra d'abord de démystifier l'intelligence inventive.

Nous proposons au lecteur d'en aborder les premiers éléments dans la rubrique méthodologique de ce numéro 29 de *Regards sur l'IE*. L'intelligence inventive se décline à partir de 12 mots clés dont l'examen commence en page 6.

■ Bernard Besson et Renaud Uhl.

### Notes :

1. Le Modèle AFDIE d'intelligence économique, Economica 2004. Le Guide pratique d'intelligence économique pour les PME. MEDEF Paris 2004. Le Référentiel de formation à l'intelligence économique du Haut Responsable à l'intelligence économique, 2005, [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr). Les Outils Communs de diffusion de l'intelligence économique (O.C.D.I.E.) téléchargeables sur le site gouvernemental.

2. L'invention est le résultat de la pensée inventive (elle résulte d'un acte créatif). Le manuel d'Oslo définit par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.

# Innovation | Les 12 travaux de l'intelligence inventive

**Fruit de l'union entre l'IE et la pensée inventive, l'intelligence inventive est bien plus qu'un concept, et peut être la solution pour sortir de la crise**

L'intelligence inventive est une démarche en séquences : questions prioritaires à résoudre ; besoins à satisfaire ; processus inventifs à mettre en œuvre ; transformation de l'invention en innovation (fig. 1).

Dans ce premier article nous présentons les quatre premières étapes qui nous conduiront à l'innovation finale. L'intelligence inventive suppose tout d'abord une démystification du processus d'innovation. Elle appelle une organisation adaptée à l'économie de l'information, de la connaissance et de l'inventivité. Démarche collective, l'intelligence inventive suppose la capacité de reformuler les questions initiales et les valide par la prévision.

## 1. Démystifier

Innover est à la portée de toutes les entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Mais innover c'est d'abord une culture, une acceptation du changement, un refus de l'autosatisfaction, une fréquentation de l'inconnu, un instinct et une propension à l'audace.

Percevoir des opportunités à travers les menaces afin de rebondir caractérise cette culture. Ces qualités doivent être partagées par le plus grand nombre.

L'innovation est ensuite un processus quotidien, une mise en œuvre persévérante de méthodes et de bonnes pratiques à l'efficacité prouvée. Ce processus convivial et collectif rendra lisible et explicite toutes les démarches innovantes déjà réalisées de manière inconscientes ou réalisables dans le futur.

L'entreprise en tant qu'être vivant, innove pour régénérer ses cellules, ses process, ses services. En tant que personne morale elle se souviendra qu'au jour de sa naissance elle fut elle-même une innovation suivie de beaucoup d'autres.

Le processus commencera par la reconnaissance des innombrables mutations qui ont permis à l'entre-

prise de s'adapter pour survivre et grandir. L'introduction de nouveaux outils, de nouveaux services rendus à la clientèle furent autant d'innovations dont la mémoire a souvent perdu l'origine. Prendre conscience de ce qui a déjà été fait est la meilleure façon de préparer l'avenir.

Aucune organisation n'échappe au renouvellement. Les défauts d'adaptation ayant entraîné la disparition de partenaires ou de concurrents seront versés à la mémoire du processus interne.

Des innovations majeures ou conjoncturelles apparaîtront possibles dans plusieurs champs. Elles seront managériales ou technologiques, financières ou commerciales, sociales ou juridiques artistiques ou ludiques. Aucune fonction, aucune attitude, n'est figée.

“ **L'entreprise est un monde de petites innovations qui s'ignore.** ”

Innover n'est pas fatalement quelque chose d'extraordinaire. L'innovation peut être une clause contractuelle obligeant un fournisseur à un devoir d'information ou un système de covoiturage concourant à la performance et à la cohésion sociale de l'entreprise. La boîte à idée, l'aménagement des horaires de travail, une architecture d'intérieur conviviale, un calendrier de rencontres inédites sont autant d'innovations dont la somme favorise une culture inventive.

L'entreprise est un monde de petites innovations qui s'ignore. Apprenons à relire ce qui a été inventé avant d'aller plus loin. Revenons sur notre histoire pour découvrir de nouveaux ressorts.

## 2. Organiser

Innover plus souvent suppose une organisation capable d'inventer en accord avec le marché et

de valoriser les innovations. Il faut un management innovant pour inventer. L'intelligence inventive propose un modèle capable de générer des idées et de les transformer en compétitivité. Au génie inventif de la personne elle ajoute l'intelligence collective indispensable à la prise en compte de toutes les facettes d'un même problème. A partir de la détection de menaces et d'opportunités de toutes natures l'intelligence inventive transforme l'information en connaissance à des fins d'innovation, de performance, de protection et d'influence. Outil de décision et de management dans une économie instable l'intelligence inventive apporte visibilité et cohérence. Avec elle l'entreprise invente une nouvelle manière de se voir. Elle s'articule autour de l'ignorance fécondée. Elle encourage le plus grand nombre à inventer des questions qui n'existaient pas. Cette volonté oblige l'organisation à servir un cycle ininterrompu de questions et de réponses de toutes natures.

Les réponses existantes sont recherchées dans la mémoire

de l'entreprise ou à travers son réseau de connaissances. Les questions sans réponses font appel à l'analyse et à l'inventivité.

L'intelligence inventive s'organise selon des processus formalisés. L'inventivité ne doit pas dépendre de la seule illumination, mais doit procéder d'outils structurés et adoptés par l'entreprise. Elle obéit à des normes et à des méthodes éprouvées. Par sa traçabilité elle enrichit le patrimoine immatériel de l'entreprise.

L'intelligence inventive explore méthodiquement<sup>(1)</sup> l'ensemble des solutions envisageables. Elle consolide les solutions par l'apport de points de vues différents allant même jusqu'à intégrer des ressources dépassant le savoir-faire initial de l'entreprise.

Elle s'assure que les idées choisies sont en adéquations avec les attentes du marché. Cerveau collectif ouvert sur le monde et sur l'organisation, elle pilote une économie de la connaissance capable d'analyser et de valider une foule d'informations

Elle fournit à l'entreprise une démarche à suivre pour renforcer les idées émises, les faire adopter par les équipes en charge de la faire vivre et de les promouvoir sur le marché.

Ce nouvel organigramme n'abolit pas l'ancien mais le complète en réorganisant l'entreprise<sup>(2)</sup> autour de ses savoirs, savoir-faire, compétences et talents.

## 3. Reformuler

La reformulation est l'étape stratégique et fondatrice qui évitera à l'entreprise de poursuivre des objectifs irréalistes ou de se tromper d'innovation.

Innover à bon escient suppose la capacité de reformuler les idées par rapport à une problématique initiale. Cet examen des finalités suppose un dialogue entre le chef d'entreprise et un consultant extérieur qui pourra

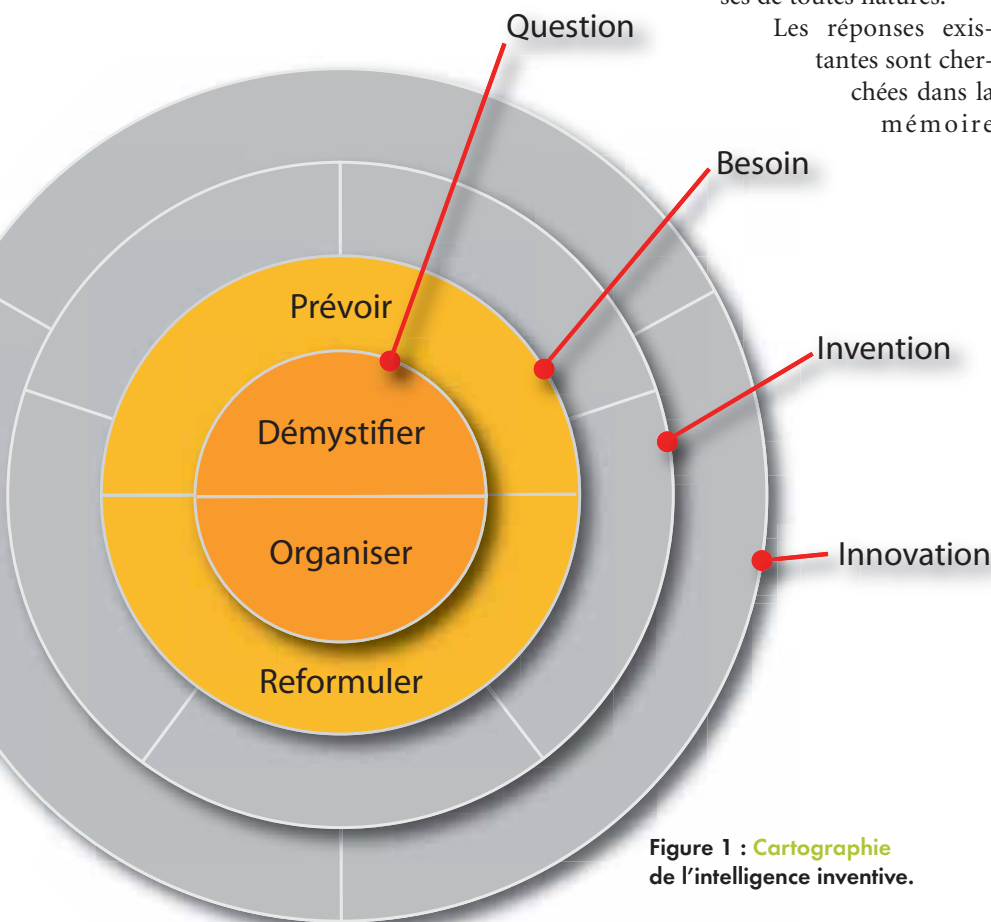


Figure 1 : Cartographie de l'intelligence inventive.

## ■ Méthodologie et bonnes pratiques ■ ■ ■ ■

être détecté par l'un des réseaux du système d'intelligence économique.

Ce dialogue favorisera l'émergence des non dits grâce à la mise en œuvre d'un processus formalisé<sup>(3)</sup>.

L'objectif poursuivi sera atteint par une innovation de nature différente mais tout aussi efficiente.

La reformulation de la problématique initiale doit être effectuée au début de la démarche d'innovation. Une vision d'expert interne aura tendance à biaiser le problème, à en réduire la dimension. La solution envisagée n'est souvent qu'une réponse partielle à une problématique plus complexe. Elle peut être le symptôme d'une cause inavouée ou partiellement exprimée.

L'intelligence inventive change l'angle de vision et éclaire les motivations cachées qui peuvent relever de l'angoisse, d'une menace ou de blocages. Elle identifie le client final qui peut être différent de celui envisagé au commencement.

La reformulation permettra d'aller plus vite de manière plus simple vers des applications crédibles.

### 4. Prévoir

L'intelligence inventive prévoit le changement du marché. Elle intègre aussi bien la transformation des règles et des normes que l'évolution des

cycles technologiques.

L'intelligence inventive permet à l'entreprise de définir la maturité de ses offres en s'appuyant sur des données et des indicateurs validés. En superposant ces données à des courbes de référence<sup>(4)</sup> elle prévoit la durée de cycle d'une application. La veille technologique se posera alors les questions pertinentes et mesurera mieux les efforts à fournir.

A court terme, quelles sont les technologies menaçant mon activité ? A long terme quelles sont les constantes dans l'évolution de la marge, de l'activité de dépôt de brevets ou du nombre d'acteurs sur le marché pour une application définie ?

Prévoir une évolution technologique suppose l'intégration par l'entreprise des réseaux de pré-normalisation qui préparent l'avenir. L'intelligence inventive familière de ce genre d'exercice y pourvoira. Prévoir suppose également la lecture des collègues invisibles<sup>(5)</sup> d'experts et de scientifiques qui appliqueront ces normes avant les autres. Une évolution technologique est toujours le fruit d'un échange entre des acteurs. Elle est souvent le résultat d'une lutte d'influence.

Prévoir les réglementations ou dérèglementations permettra d'inventer au bon moment et non à contre courant. L'intelligence inventive évitera à l'entreprise et notamment à la veille technologique de s'enliser dans une impasse en dépensant le potentiel d'inventivité de ses ingénieurs sur des brevets leurres<sup>(6)</sup>.

L'innovation naîtra parfois de la détection avant les autres d'un mot nouveau apparaissant dans le langage ordinaire d'un métier ou d'une technique. Les outils de veille et de cartographie de l'information mettront en exergue l'apparition de vocables ou d'expressions annonciatrices d'évolutions en cours.

La captation des signaux faibles permettra le cas échéant de « pré-voir » une innovation réalisée ailleurs. Un fabriquant de palette en bois de pins

des Landes s'aperçoit que l'un de ses clients lui demande pour la première fois depuis dix ans des palettes dont les coins sont arrondis au lieu d'être carrés.

Ce signal faible interrogé par l'intelligence inventive permet de prévoir une évolution majeure. En effet apparaissent sur le marché des palettes en plastiques dont les coins sont arrondis au lieu d'être carrés. Ce client par souci d'homogénéisation de ses stocks demande à son tour des coins ronds... Fort de cette « prévision » il ne me reste qu'à diversifier mes productions en faisant du plastique et en arrondissant mes palettes.

(À suivre...)

■ Bernard Besson,

Chargé de mission auprès du HRIE.

■ Renaud Uhl,

Spécialiste dans la résolution inventive de problèmes techniques chez Active Innovation Management.

#### Notes :

1. Une synthèse des méthodes inventives est disponible dans « Créer le futur » Giacomo Bersano ISBN 978-1-4092-1300-0.
2. « L'Audit d'intelligence économique » Besson et Possin, Dunod 2<sup>ème</sup> édition 2002.
3. Backward Forward « Synectics » W J Gordon ISBN 978-0060324308, Pourquoi du Pourquoi « La boîte à outil de la créativité » E. de Bono ISBN 2-7081-3020-X.
4. Courbes logistiques ou courbes d'activité de dépôt de brevet par exemple.
5. Scientométrie et bibliométrie permettent par recoupement et comparaison des citations, notes de bas de pages, bibliographies et références, de lire l'évolution d'une technologie ou d'une école de pensée en cartographiant les intelligences qui relient les acteurs. Il s'agit d'un exercice classique d'intelligence économique permettant par exemple de prévoir l'usage de telle ou telle molécule dans un médicament.
6. Le brevet leurre est une impasse technologique brevetée dans l'unique dessein d'attirer la curiosité de concurrents mal informés pour leur faire perdre du temps.



#### De l'Intelligence des Risques à la Mission Protection

Tomes 1 et 2

de Bernard Besson, et Jean-Claude Possin, aux éditions IFIE 2008

Prix : Tome 1 : 35 € - Tome 2 : 25 €

[www.intelligence-des-risques.com](http://www.intelligence-des-risques.com)

Tél. : 01 55 34 35 99

www.rie-mag.com

n°29

# REGARDS sur l'



Le magazine de l'intelligence économique

Internet, outil d'influence  
ou sous influence ? p.22

Mesurer la maturité  
de sa gestion p.38

Veille : comment choisir  
le bon outil ? p.48



**Solutions logicielles :  
un guide pour y voir clair p.25**

# "Bonne" humeur | L'intelligence inventive pour sortir de la crise

En ces temps difficiles où l'angoisse étreint chefs d'entreprise et salariés, l'IE doit être facteur d'optimisme et préparer la sortie de crise en favorisant l'inventivité et l'innovation. Dans une Europe sans matière première où l'on ne construit plus beaucoup d'usine, l'inventivité est la seule manière de préserver nos emplois et d'en créer de nouveaux.

C'est d'une rencontre avec Renaud Uhl manager de l'innovation et trésorier de l'association Triz France qu'est né le concept d'« intelligence inventive » dont nous inaugurons ici l'exposé. L'urgence nous commande aujourd'hui un détour du côté de l'innovation qui avec la protection est l'une des finalités essentielles du système d'IE.

## Une approche conjointe

L'intelligence inventive résulte de la rencontre entre l'IE et la pensée inventive. Les deux démarches naissent d'un questionnement volontaire et organisé de l'ignorance. Elles mettent en œuvre des méthodes et des pratiques conjointes validées par l'expérience et formalisées par la doctrine<sup>(1)</sup>.

L'IE maîtrise l'information stratégique afin de saisir des opportunités de détecter des menaces, d'analyser des forces et des faiblesses. Elle s'articule autour de la mémoire, des réseaux et des capacités cognitives de l'entreprise. Elle est un système qui englobe l'organisation et son environnement.

La pensée inventive est la maîtrise des processus qui permettent d'explorer de façon systématique un ensemble de domaines pour générer des inventions. Elle s'articule autour de méthodes, d'outils et d'ensembles de savoirs.

Les deux approches concourent à la transformation de l'invention en innovation<sup>(2)</sup> acceptée par le marché.

L'entreprise développe son intelligence inventive jusqu'à la transformation de l'invention en innovation. L'intelligence inventive précède l'innovation. Elle est consommatrice de données et plus encore de regards croisés, originaux et inattendus. L'IE lui apportera les critiques constructives dont elle a besoin. La pensée inventive générera des idées et soulèvera de nouvelles questions.

“ la transformation de l'invention en innovation acceptée par le marché ”

## Le pas de 2

Praticiens de ces approches nous proposons de les fusionner afin de démultiplier les capacités inventives de l'entreprise. Les deux systèmes concourent à la fabrication de bonnes idées. L'apport de l'IE à la pensée inventive est double. Elle s'assure que les idées choisies sont pertinentes. Elle met à sa disposition un ensemble de ressources et d'informations.

La pensée inventive interroge le domaine de l'application, l'IE interroge l'homme ou la femme.

L'intelligence inventive mettra au service de l'innovation sa mémoire et ses multiples réseaux. Elle en assurera l'appropriation interne et la promotion extérieure en sécurisant les inventions et en les portant sur le marché.

Le parallélisme est évident et les finalités sont communes : assurer la performance et la compétitivité des entreprises.

L'intelligence inventive se construira par étapes. Innover est une décision managériale sommitale qui nécessite une organisation adaptée et une culture propice à la naissance d'idées nouvelles. Il conviendra d'abord de démystifier l'intelligence inventive.

Nous proposons au lecteur d'en aborder les premiers éléments dans la rubrique méthodologique de ce numéro 29 de *Regards sur l'IE*. L'intelligence inventive se décline à partir de 12 mots clés dont l'examen commence en page 6.

■ Bernard Besson et Renaud Uhl.

### Notes :

1. Le Modèle AFDIE d'intelligence économique, Economica 2004. Le Guide pratique d'intelligence économique pour les PME. MEDEF Paris 2004. Le Référentiel de formation à l'intelligence économique du Haut Responsable à l'intelligence économique, 2005, [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr). Les Outils Communs de diffusion de l'intelligence économique (O.C.D.I.E.) téléchargeables sur le site gouvernemental.

2. L'invention est le résultat de la pensée inventive (elle résulte d'un acte créatif). Le manuel d'Oslo définit par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.

# Innovation | Les 12 travaux de l'intelligence inventive

**Fruit de l'union entre l'IE et la pensée inventive, l'intelligence inventive est bien plus qu'un concept, et peut être la solution pour sortir de la crise**

L'intelligence inventive est une démarche en séquences : questions prioritaires à résoudre ; besoins à satisfaire ; processus inventifs à mettre en œuvre ; transformation de l'invention en innovation (fig. 1).

Dans ce premier article nous présentons les quatre premières étapes qui nous conduiront à l'innovation finale. L'intelligence inventive suppose tout d'abord une démystification du processus d'innovation. Elle appelle une organisation adaptée à l'économie de l'information, de la connaissance et de l'inventivité. Démarche collective, l'intelligence inventive suppose la capacité de reformuler les questions initiales et les valide par la prévision.

## 1. Démystifier

Innover est à la portée de toutes les entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Mais innover c'est d'abord une culture, une acceptation du changement, un refus de l'autosatisfaction, une fréquentation de l'inconnu, un instinct et une propension à l'audace.

Percevoir des opportunités à travers les menaces afin de rebondir caractérise cette culture. Ces qualités doivent être partagées par le plus grand nombre.

L'innovation est ensuite un processus quotidien, une mise en œuvre persévérante de méthodes et de bonnes pratiques à l'efficacité prouvée. Ce processus convivial et collectif rendra lisible et explicite toutes les démarches innovantes déjà réalisées de manière inconscientes ou réalisables dans le futur.

L'entreprise en tant qu'être vivant, innove pour régénérer ses cellules, ses process, ses services. En tant que personne morale elle se souviendra qu'au jour de sa naissance elle fut elle-même une innovation suivie de beaucoup d'autres.

Le processus commencera par la reconnaissance des innombrables mutations qui ont permis à l'entre-

prise de s'adapter pour survivre et grandir. L'introduction de nouveaux outils, de nouveaux services rendus à la clientèle furent autant d'innovations dont la mémoire a souvent perdu l'origine. Prendre conscience de ce qui a déjà été fait est la meilleure façon de préparer l'avenir.

Aucune organisation n'échappe au renouvellement. Les défauts d'adaptation ayant entraîné la disparition de partenaires ou de concurrents seront versés à la mémoire du processus interne.

Des innovations majeures ou conjoncturelles apparaîtront possibles dans plusieurs champs. Elles seront managériales ou technologiques, financières ou commerciales, sociales ou juridiques artistiques ou ludiques. Aucune fonction, aucune attitude, n'est figée.

“ **L'entreprise est un monde de petites innovations qui s'ignore.** ”

Innover n'est pas fatalement quelque chose d'extraordinaire. L'innovation peut être une clause contractuelle obligeant un fournisseur à un devoir d'information ou un système de covoiturage concourant à la performance et à la cohésion sociale de l'entreprise. La boîte à idée, l'aménagement des horaires de travail, une architecture d'intérieur conviviale, un calendrier de rencontres inédites sont autant d'innovations dont la somme favorise une culture inventive.

L'entreprise est un monde de petites innovations qui s'ignore. Apprenons à relire ce qui a été inventé avant d'aller plus loin. Revenons sur notre histoire pour découvrir de nouveaux ressorts.

## 2. Organiser

Innover plus souvent suppose une organisation capable d'inventer en accord avec le marché et

de valoriser les innovations. Il faut un management innovant pour inventer. L'intelligence inventive propose un modèle capable de générer des idées et de les transformer en compétitivité. Au génie inventif de la personne elle ajoute l'intelligence collective indispensable à la prise en compte de toutes les facettes d'un même problème. A partir de la détection de menaces et d'opportunités de toutes natures l'intelligence inventive transforme l'information en connaissance à des fins d'innovation, de performance, de protection et d'influence. Outil de décision et de management dans une économie instable l'intelligence inventive apporte visibilité et cohérence. Avec elle l'entreprise invente une nouvelle manière de se voir. Elle s'articule autour de l'ignorance fécondée. Elle encourage le plus grand nombre à inventer des questions qui n'existaient pas. Cette volonté oblige l'organisation à servir un cycle ininterrompu de questions et de réponses de toutes natures.

Les réponses existantes sont recherchées dans la mémoire

de l'entreprise ou à travers son réseau de connaissances. Les questions sans réponses font appel à l'analyse et à l'inventivité.

L'intelligence inventive s'organise selon des processus formalisés. L'inventivité ne doit pas dépendre de la seule illumination, mais doit procéder d'outils structurés et adoptés par l'entreprise. Elle obéit à des normes et à des méthodes éprouvées. Par sa traçabilité elle enrichit le patrimoine immatériel de l'entreprise.

L'intelligence inventive explore méthodiquement<sup>(1)</sup> l'ensemble des solutions envisageables. Elle consolide les solutions par l'apport de points de vues différents allant même jusqu'à intégrer des ressources dépassant le savoir-faire initial de l'entreprise.

Elle s'assure que les idées choisies sont en adéquations avec les attentes du marché. Cerveau collectif ouvert sur le monde et sur l'organisation, elle pilote une économie de la connaissance capable d'analyser et de valider une foule d'informations

Elle fournit à l'entreprise une démarche à suivre pour renforcer les idées émises, les faire adopter par les équipes en charge de la faire vivre et de les promouvoir sur le marché.

Ce nouvel organigramme n'abolit pas l'ancien mais le complète en réorganisant l'entreprise<sup>(2)</sup> autour de ses savoirs, savoir-faire, compétences et talents.

## 3. Reformuler

La reformulation est l'étape stratégique et fondatrice qui évitera à l'entreprise de poursuivre des objectifs irréalistes ou de se tromper d'innovation.

Innover à bon escient suppose la capacité de reformuler les idées par rapport à une problématique initiale. Cet examen des finalités suppose un dialogue entre le chef d'entreprise et un consultant extérieur qui pourra

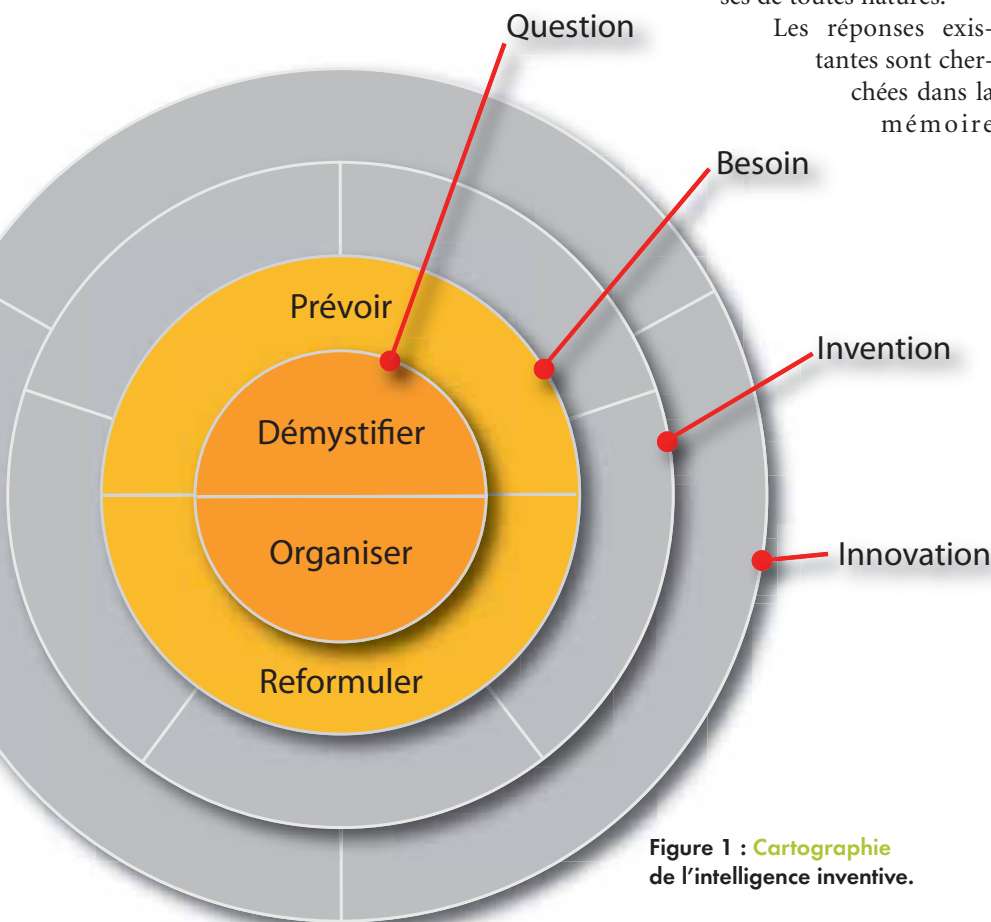


Figure 1 : Cartographie de l'intelligence inventive.

## ■ Méthodologie et bonnes pratiques ■ ■ ■ ■

être détecté par l'un des réseaux du système d'intelligence économique.

Ce dialogue favorisera l'émergence des non dits grâce à la mise en œuvre d'un processus formalisé<sup>(3)</sup>.

L'objectif poursuivi sera atteint par une innovation de nature différente mais tout aussi efficiente.

La reformulation de la problématique initiale doit être effectuée au début de la démarche d'innovation. Une vision d'expert interne aura tendance à biaiser le problème, à en réduire la dimension. La solution envisagée n'est souvent qu'une réponse partielle à une problématique plus complexe. Elle peut être le symptôme d'une cause inavouée ou partiellement exprimée.

L'intelligence inventive change l'angle de vision et éclaire les motivations cachées qui peuvent relever de l'angoisse, d'une menace ou de blocages. Elle identifie le client final qui peut être différent de celui envisagé au commencement.

La reformulation permettra d'aller plus vite de manière plus simple vers des applications crédibles.

### 4. Prévoir

L'intelligence inventive prévoit le changement du marché. Elle intègre aussi bien la transformation des règles et des normes que l'évolution des

cycles technologiques.

L'intelligence inventive permet à l'entreprise de définir la maturité de ses offres en s'appuyant sur des données et des indicateurs validés. En superposant ces données à des courbes de référence<sup>(4)</sup> elle prévoit la durée de cycle d'une application. La veille technologique se posera alors les questions pertinentes et mesurera mieux les efforts à fournir.

A court terme, quelles sont les technologies menaçant mon activité ? A long terme quelles sont les constantes dans l'évolution de la marge, de l'activité de dépôt de brevets ou du nombre d'acteurs sur le marché pour une application définie ?

Prévoir une évolution technologique suppose l'intégration par l'entreprise des réseaux de pré-normalisation qui préparent l'avenir. L'intelligence inventive familière de ce genre d'exercice y pourvoira. Prévoir suppose également la lecture des collègues invisibles<sup>(5)</sup> d'experts et de scientifiques qui appliqueront ces normes avant les autres. Une évolution technologique est toujours le fruit d'un échange entre des acteurs. Elle est souvent le résultat d'une lutte d'influence.

Prévoir les réglementations ou dérèglementations permettra d'inventer au bon moment et non à contre courant. L'intelligence inventive évitera à l'entreprise et notamment à la veille technologique de s'enliser dans une impasse en dépensant le potentiel d'inventivité de ses ingénieurs sur des brevets leurres<sup>(6)</sup>.

L'innovation naîtra parfois de la détection avant les autres d'un mot nouveau apparaissant dans le langage ordinaire d'un métier ou d'une technique. Les outils de veille et de cartographie de l'information mettront en exergue l'apparition de vocables ou d'expressions annonciatrices d'évolutions en cours.

La captation des signaux faibles permettra le cas échéant de « pré-voir » une innovation réalisée ailleurs. Un fabriquant de palette en bois de pins

des Landes s'aperçoit que l'un de ses clients lui demande pour la première fois depuis dix ans des palettes dont les coins sont arrondis au lieu d'être carrés.

Ce signal faible interrogé par l'intelligence inventive permet de prévoir une évolution majeure. En effet apparaissent sur le marché des palettes en plastiques dont les coins sont arrondis au lieu d'être carrés. Ce client par souci d'homogénéisation de ses stocks demande à son tour des coins ronds... Fort de cette « prévision » il ne me reste qu'à diversifier mes productions en faisant du plastique et en arrondissant mes palettes.

(À suivre...)

■ **Bernard Besson,**

Chargé de mission auprès du HRIE.

■ **Renaud Uhl,**

Spécialiste dans la résolution inventive de problèmes techniques chez Active Innovation Management.

#### Notes :

1. Une synthèse des méthodes inventives est disponible dans « Créer le futur » Giacomo Bersano ISBN 978-1-4092-1300-0.
2. « L'Audit d'intelligence économique » Besson et Possin, Dunod 2<sup>ème</sup> édition 2002.
3. Backward Forward « Synectics » W J Gordon ISBN 978-0060324308, Pourquoi du Pourquoi « La boîte à outil de la créativité » E. de Bono ISBN 2-7081-3020-X.
4. Courbes logistiques ou courbes d'activité de dépôt de brevet par exemple.
5. Scientométrie et bibliométrie permettent par recoupement et comparaison des citations, notes de bas de pages, bibliographies et références, de lire l'évolution d'une technologie ou d'une école de pensée en cartographiant les intelligences qui relient les acteurs. Il s'agit d'un exercice classique d'intelligence économique permettant par exemple de prévoir l'usage de telle ou telle molécule dans un médicament.
6. Le brevet leurre est une impasse technologique brevetée dans l'unique dessein d'attirer la curiosité de concurrents mal informés pour leur faire perdre du temps.



#### De l'Intelligence des Risques à la Mission Protection

Tomes 1 et 2

de Bernard Besson, et Jean-Claude Possin, aux éditions IFIE 2008

Prix : Tome 1 : 35 € - Tome 2 : 25 €  
[www.intelligence-des-risques.com](http://www.intelligence-des-risques.com)  
Tél. : 01 55 34 35 99