

ViaPI© : la PI au service de la stratégie des PME

Sophie Reboud

Volume 32, Number 3-4, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1067730ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1067730ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Reboud, S. (2019). ViaPI© : la PI au service de la stratégie des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 32(3-4), 19–25. <https://doi.org/10.7202/1067730ar>

ViaPI[®] : la PI au service de la stratégie des PME

Sophie REBOUD

*CEREN, EA 7477, Burgundy School of Business
Université Bourgogne Franche-Comté*

QUELLE EST LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE DERRIÈRE LE TRAVAIL DU CHERCHEUR ET LES OBJECTIFS VISÉS ?

Si on les compare aux grandes entreprises, de nombreuses PME souffrent d'un manque de ressources leur permettant d'amener une innovation jusqu'au marché ciblé. Pour pallier ce manque, les dirigeants de PME développent de façon croissante, au sein de plateformes ou de consortiums, des partenariats stratégiques avec des clients, des fournisseurs, et des acteurs complémentaires, afin d'avoir accès à des ressources essentiellement financières et technologiques. Dans ce cas, il devient particulièrement important pour une PME, dans le cadre de son management de développement de nouveaux produits, de sécuriser sa propriété intellectuelle (PI) afin de pouvoir protéger ses efforts de l'appétit de plus gros partenaires, renforçant ainsi sa compétitivité, et accroître son pouvoir de négociation en donnant une valeur financière à ses innovations. Pourtant les dépôts de titres de PI par les PME connaissent depuis quelques années une croissance certes régulière, mais lente. Dans une économie de la connaissance qui voit s'intensifier une course aux brevets entre les pays, cela peut poser un problème.

Parmi les raisons avancées à la fois par les chercheurs et les praticiens pour expliquer ce manque d'intérêt, on trouve la question de la formalisation de la réflexion stratégique. En effet, le choix par une PME de la protection de sa PI, même de façon non systématique, suppose une réflexion stratégique et sa formalisation plus ou moins grande selon les outils utilisés. Or les PME sont réputées pour adopter le plus souvent une démarche informelle et intuitive en matière de stratégie, de développement d'innovation et d'outils managériaux.

Travaillant sur les questions de stratégie et d'innovation des PME depuis de nombreuses années, les chercheurs ayant contribué au projet, dont il est question dans ce texte, se sont intéressés depuis longtemps à ce problème : Michel Santi, au sein de HEC Paris, Hervé Gasiglia et Sophie Rebound au sein de la Burgundy School of Business (BSB, à l'époque ESC Dijon Bourgogne) et Tim Mazzarol de l'Université de Western Australia. Cette histoire se déroule sur une quinzaine d'années, au cours d'un processus ayant permis le dialogue entre des chercheurs et des praticiens du conseil et de l'expertise, autour de la conception d'un modèle de réflexion stratégique précoce accompagnant l'élaboration puis la commercialisation d'une innovation en adaptant la protection de la PI qui lui est liée.

COMMENT S'EST OPÉRÉ LE RAPPROCHEMENT AVEC LES PRATICIENS (AVANT LE DÉBUT DU TRAVAIL DE RECHERCHE, PENDANT OU APRÈS ?) ET POURQUOI CELUI-CI A-T-IL ÉTÉ RÉALISÉ ?

Les premières étapes de cette histoire se situent au début des années deux mille en France lorsque l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) décide d'intensifier ses efforts envers les PME pour les sensibiliser à l'importance de la protection de leur PI. En effet, l'objectif principal de l'INPI est de promouvoir la connaissance et l'utilisation de la PI auprès des entreprises, y compris les PME, pour améliorer leur compétitivité. Or le constat fait à cette époque est que la protection de la PI est vue par les PME comme une « affaire de grands groupes ». Ceci résulte selon l'Institut en une prise en compte insuffisante, voire inexistante, de la PI par les PME (sauf si les dirigeants viennent d'un grand groupe) suggérant donc des actions de sensibilisation de sa part. Le problème c'est que les réponses proposées alors par l'INPI sont mal adaptées aux PME. En particulier, les chargés d'affaires, essentiellement juristes et ingénieurs, rencontrent des difficultés à trouver un vocabulaire et des approches partagées avec les PME. En 2002, l'Institut demande donc à Michel Santi, professeur à HEC Paris, de l'aider pour trouver un moyen de faciliter le dialogue entre les chargés d'affaires de l'INPI d'une part et les dirigeants de PME innovantes d'autre part.

Pour ce faire, Michel Santi constitue une équipe d'enseignants-chercheurs spécialistes de la stratégie des PME et de l'innovation, au sein de HEC et de BSB, d'un groupe de pilotage de salariés de l'INPI et d'un comité scientifique de chercheurs de HEC. Leur expertise des PME les conduit à choisir l'angle stratégique comme une bonne façon d'inscrire la PI dans la réflexion du dirigeant de PME. Ils proposent donc de modéliser le processus de décision liant les choix de protection de la PI à la situation stratégique d'une PME. La question à laquelle la modélisation doit répondre est : « comment l'entreprise peut-elle capter et protéger la valeur de son innovation et quel rôle la PI peut-elle jouer dans ce processus ? »

Le groupe travaille tout au long de l'année 2002 et début 2003, avec des réunions régulières, des interviews d'experts et de dirigeants de PME. Le dialogue entre les chercheurs, les praticiens et le comité scientifique permet de définir plusieurs principes :

1. la mobilisation d'assises théoriques simples et partagées ;
2. le choix d'un concept central de l'analyse : la rente d'innovation, décomposée en volume (revenu annuel généré par l'innovation), taux (profit réalisé grâce à l'innovation) et durée (pendant laquelle l'innovation conservera son statut unique lui permettant de générer un surprofit, donc une rente) ;
3. le choix d'une démarche accompagnant la réflexion depuis le point de départ classique de l'innovateur (l'innovation hors de son contexte stratégique) et introduisant progressivement les effets d'érosion de la rente sous l'action des pressions concurrentielles.

Le protocole d'analyse résultant est testé auprès de dirigeants de PME et il est finalement livré à l'INPI en juin 2003 (Santi, Reboud, Gasiglia et Sabouret, 2003), avec publication d'un mode d'emploi, d'un glossaire et de cas « illustratifs » de situations emblématiques. Il est alors décrit comme : « le modèle "HEC-INPI" développé pour permettre aux PME de tirer le maximum de profit des innovations qu'elles génèrent, en adoptant les modes de valorisation

(interne ou externe) les plus pertinents et en déterminant la meilleure stratégie de protection intellectuelle (PI) ».

Une évolution des équipes de direction et la prise en charge de nouvelles missions par l'INPI ont laissé quelques années passer avant l'exploitation active du modèle. L'INPI déploie le modèle depuis 2009 successivement en partenariat avec des chambres de commerce et d'industrie (par exemple à Lyon), des pôles de compétitivité (par exemple à Lille), et l'Institut d'étude en PI situé à Strasbourg (IEEPI). Depuis 2014, l'Institut propose un programme d'accompagnement personnalisé pour les entreprises de moins de 5 000 salariés, dont un des piliers est le modèle HEC-INPI, désormais nommé ViaPI© (312 entreprises ont déjà suivi le programme). En parallèle à ce développement, le modèle est utilisé en formation continue par les institutions académiques impliquées dans sa conception, en cours de master, de MBA, et en école doctorale.

Le modèle se déroule en trois étapes :

1. estimation de la rente potentielle, qui étudie, à l'aide d'indicateurs qualitatifs, le volume, le taux et la durée de la rente qui serait générée par l'innovation si aucun frein ne s'opposait à son développement et en dehors de tout choix stratégique d'entreprise. On aboutit à un profil de rente potentielle (volume fort ou faible, taux fort ou faible, durée longue ou courte) ;
2. estimation de la rente résiduelle au cours de laquelle on envisage les effets d'érosion sur les volumes, taux et durée, dus aux réactions des clients ciblés, aux pouvoirs de négociation des acteurs du système concurrentiel et aux réglementations et normes des marchés ciblés. Le profil de la rente peut ainsi être affecté ;
3. estimation de la rente appropriable, qui prend en compte les ressources, dont dispose l'entreprise pour mener son innovation jusqu'à la commercialisation. Là encore, le profil de la rente peut être modifié. On déduit du profil de rente appropriable la stratégie de partenariat pour la commercialisation et la stratégie de protection de la PI.

QUELS ONT ÉTÉ LES DÉFIS RENCONTRÉS AU COURS DE LA RÉALISATION DU PROJET ?

Le dialogue entre praticiens et chercheurs s'est déroulé de façon très fluide, mais les équipes se sont heurtées néanmoins à un certain nombre de difficultés, à la fois sur les plans scientifique, managérial et technique.

Sur le plan scientifique, la principale difficulté est venue de la nécessité de se situer très en amont dans le processus d'élaboration de l'innovation, à un stade où les analyses chiffrées et les études financières de risques technologiques ne peuvent pas encore être menées. Or analyser l'innovation d'un point de vue stratégique suppose de pouvoir étudier le risque pris lors de sa mise sur le marché, et la plupart des méthodes reposent sur des calculs de risque technologique et financier. Se situer en amont, à un stade où les choix ne sont pas encore figés, amène à adopter une approche essentiellement qualitative et approximative, plutôt que quantitative et très précise. Il a donc fallu mettre au point des indicateurs qualitatifs permettant de suivre l'intérêt concurrentiel du projet d'innovation en fonction des choix

technologiques et stratégiques faits par l'entreprise. C'est ce qui a amené les chercheurs à choisir la rente générée par l'innovation comme élément central de l'analyse et à suivre qualitativement (fort/moyen/faible) les effets des pressions concurrentielles sur ses trois composantes (volume annuel, taux de profit et durée). Les effets des choix stratégiques peuvent ainsi devenir plus concrets, et cela permet à l'entreprise de les simuler en amont, lorsqu'elle peut encore changer de décision, mais le choix d'une démarche aussi qualitative peut susciter des questions quant à la rigueur de l'analyse et à la robustesse des résultats. Cela a poussé les chercheurs à publier régulièrement sur leur démarche pour en établir la légitimité.

Sur le plan managérial, les difficultés sont venues plutôt lors des étapes de diffusion du modèle et de son appropriation par les équipes de l'INPI. En effet, on se heurte là à la différence d'analyse de ce que représente la PI selon que le focus principal est le dépôt de titres de protection, ou la PI au service de la stratégie de l'entreprise. C'était justement la raison pour laquelle l'approche classique de l'INPI était mal adaptée pour des PME, dont la préoccupation principale était leur stratégie, et donc la raison pour laquelle les chercheurs avaient décidé d'adopter une approche fondée sur l'analyse de situations stratégiques. Mais pour les équipes de l'INPI, s'approprier une telle démarche représente un double défi.

D'une part cela suppose qu'elles se sentent suffisamment à l'aise avec les outils et la démarche d'analyse stratégique, pour pouvoir guider l'utilisation du modèle et assumer les suggestions qu'il permet d'apporter. Or la plupart des chargés d'affaires ont plutôt une formation juridique ou scientifique et ils se sentaient peu légitimes pour le faire.

D'autre part, le modèle ViaPI© a été conçu comme un guide de facilitation de la réflexion et de l'analyse, dont la principale vertu est de susciter, grâce à sa démarche systématique, des questions que les dirigeants de la PME auraient omises ou étudiées trop rapidement. La différence de posture que représente, pour les équipes de l'INPI, le passage de leur rôle d'expert en PI à celui de facilitateur de réflexion sur la PI dans la stratégie de la PME a rendu l'appropriation du modèle très inconfortable pour beaucoup d'entre elles. C'est surtout par la formation des équipes que cette difficulté a été traitée. L'équipe de chercheur a donc été mobilisée pour former les chargés d'affaires à la stratégie d'une part, au management de l'innovation d'autre part, et enfin au modèle ViaPI© lui-même. Cette dernière formation se renouvelle régulièrement au fur et à mesure de la progression de l'utilisation du modèle.

Enfin sur le plan technique les chercheurs doivent, encore maintenant, résister à la tentation régulière des utilisateurs de passer au numérique et de transformer le modèle en un logiciel qui rendrait visuelle et plus « moderne » l'analyse de la rente générée par l'innovation. Or pour les chercheurs, ce passage changerait la nature de stimulateur de réflexion qu'ils ont voulu donner au modèle. En effet, un logiciel, même fondé sur la même démarche et les mêmes outils d'analyse, serait perçu comme apportant des réponses et non suscitant des questions et ne pourrait pas servir de support au dialogue entre le conseiller et l'entreprise. De plus le passage à une visualisation de l'analyse supposerait d'inclure une certaine dose de calcul, retirant la vertu première du modèle ViaPI© de mener une étude qualitative et en grande masse des effets des choix stratégiques de l'entreprise pour la commercialisation de son innovation. Le choix a été fait de présenter le modèle ViaPI© sous la forme d'un cahier de bord, permettant aux entreprises concernées de noter leurs analyses et les questions issues de l'utilisation du modèle au fur et à mesure de leur réflexion. C'est en quelque sorte un premier pas vers une certaine formalisation de la réflexion stratégique.

QUI SONT LES PRATICIENS QUI ONT PU PROFITER DU TRAVAIL DES CHERCHEURS, QUELS BÉNÉFICES ONT-ILS PU EN RETIRER ET QUELS ONT ÉTÉ LES IMPACTS SUR LEURS PRATIQUES ?

L'outil a été conçu par l'équipe de recherche pour l'INPI et la propriété intellectuelle lui a été transférée. Les premiers praticiens bénéficiaires sont donc les équipes de l'INPI. Le déploiement de cet outil s'est fait dans le cadre du développement d'un nouveau rôle pour l'Institut, permettant une plus grande crédibilisation de son expertise auprès des entreprises. C'est ainsi que depuis 2014, le modèle ViaPI© est devenu un pilier du programme « Master Class PI » (MCPI). Ce programme de formation de dirigeants de PME et d'ETI se déroule en trois étapes :

- formations collectives à la PI sur deux jours et diagnostic personnalisé de la stratégie d'innovation de l'entreprise à l'aide du modèle ViaPI© ;
- identification et réalisation de quatre accompagnements, par des experts externes, sur mesure pour améliorer la protection de la PI ;
- bilan collectif autour d'un thème PI spécifique.

Le modèle ViaPI© rencontre un certain succès auprès des PME, car il repose sur une approche d'analyse stratégique familière aux dirigeants. D'après les équipes responsables de ce programme, cela permet une perception facilitée de l'intérêt de la PI et la mise en œuvre d'actions concrètes en PI, bien comprises par les dirigeants qui en comprennent mieux l'intérêt stratégique. Le succès du programme se mesure aussi par la sollicitation par des offices de propriété intellectuelle d'autres pays (Pérou, Chili...) d'un accès au programme Master Class PI.

Depuis 2018, la population visée a été étendue et l'INPI recherche une application pratique du modèle dans tout type d'entreprise (ETI, *start-up*, entreprises de service...). Cela a supposé une adaptation du modèle aux activités de service et du numérique et la mise au point, avec les chercheurs, d'une version améliorée de ViaPI©.

En tant que participants au programme MCPI, les entreprises sont donc la deuxième catégorie de bénéficiaires. Les entreprises concernées sont des petites entreprises ou des entreprises de taille intermédiaire (ETI), innovantes, et qui cherchent à commercialiser une innovation. Pour elles, l'intérêt de ViaPI© est le modèle de réflexion stratégique qu'il propose, mais elles lui voient aussi des avantages complémentaires :

- en matière de communication interne : une meilleure sensibilisation de leurs équipes aux enjeux de la PI et une identification de leurs connaissances propres ;
- en matière de communication externe : une façon de valoriser explicitement la richesse de leur innovation et de faire connaître les différents brevets et autres titres de PI qu'elles possèdent pour marquer leur territoire ;
- dans le cadre de contrats avec des partenaires : un apport majeur de sécurisation sur le volet PI.

Dans le cadre du déploiement de ViaPI©, le modèle a également été utilisé par des incubateurs. Dans ces cas-là, il a été perçu comme particulièrement utile par les équipes d'accompagnement surtout dans la phase de préincubation, pour guider les choix de configuration du modèle d'affaires et de commercialisation des innovations par les *start-up*. Pour les incubés il s'est révélé un précieux cahier de suivi de création.

QUELLE A ÉTÉ LA CONTRIBUTION AUX CONNAISSANCES DES CHERCHEURS (SUR LES PLANS THÉORIQUE ET MANAGÉRIAL) ?

Sur le plan théorique, les chercheurs ont pu proposer quelques avancées : la configuration d'un modèle de suivi en amont de la valeur d'une innovation, des indicateurs de suivi de cette valeur (volume, taux et durée), le principe d'érosion de la rente en fonction des pressions concurrentielles, et des éléments de choix du mode de commercialisation en fonction de la position stratégique. Ces différents apports ont été développés dans le cadre de l'utilisation du modèle dans un contexte de recherche internationale. En effet, depuis 2003, le modèle est utilisé en recherche par une équipe internationale au départ franco-australienne, puis incluant plus largement onze pays de l'OCDE. Les principales étapes de ce développement ont été les suivantes :

- 2003-2007 : en partenariat avec Tim Mazzarol, de l'Université d'Australie Occidentale, traduction et adaptation du modèle en anglais, utilisation du début du modèle comme grille de collecte et d'analyse de données sur le management de l'innovation des PME en Australie-Occidentale.

Ces recherches ont permis une première série de publications : cinq articles scientifiques publiés dans des revues internationales (*Int. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *Int. Entrepreneurship and Management Journal*, *Revue internationale PME*, *Int. J. Innovation Management*, *Int. J. Entrepreneurial Behaviour and Research*), un ouvrage scientifique chez Edward Elgar sur la place du management de l'innovation dans la stratégie des PME, quinze présentations en conférences académiques internationales (ANZAM, AOM, AEI, Rencontres de St-Gall, EISB, AIMS, ICSB), une conférence professionnelle (WIPO).

Par ailleurs le modèle lui-même a fait l'objet d'une publication par les chercheurs d'origine, dans la revue *Management Decision* (Duhamel, Reboud et Santi, 2014) ;

- 2010-2017, extension internationale de la recherche : l'équipe franco-australienne de départ a constitué un réseau de centres de recherche sur l'innovation dans les PME dans onze pays de l'OCDE (France, Australie, Nouvelle-Zélande, Canada, États-Unis, Belgique, Autriche, Italie, Suisse, Allemagne et Espagne). Cette recherche a permis la publication d'un second ouvrage scientifique chez Edward Elgar portant sur le management de l'innovation dans les PME de ces différents pays, et de plusieurs articles supplémentaires. De plus, elle a permis la réalisation d'une thèse de Ph.D. à l'Université de St-Gall, à l'origine elle-même de plusieurs publications (*Int. J. Technology Management*, *European Journal of Innovation Management*, *International Journal of Innovation Management*) et des présentations en conférences académiques internationales.

Sur le plan professionnel, la recherche et le partenariat avec les praticiens ont permis aux chercheurs d'une part de faire l'effort de mettre des questions d'entreprises au cœur de leur réflexion, mais aussi de mener une réflexion de simplification et d'opérationnalisation de leurs analyses. Ces éléments ont également permis la diffusion de l'outil dans des enseignements, tant en formation initiale que continue.

En conclusion, ce long projet de recherche, toujours en cours, s'est révélé très bénéfique à la fois pour les chercheurs, stimulés dans l'utilisation et l'actionnabilité de leurs outils d'analyse, pour les praticiens accompagnateurs et conseillers, légitimés et guidés par des méthodes d'analyse éprouvées et pour les entreprises, en les poussant à formaliser leur réflexion en matière de stratégie et de propriété intellectuelle.

RÉFÉRENCES

DUHAMEL, F., REBOUD, S. et SANTI, M. (2014). Capturing value from innovations : the importance of rent configurations. *Management Decision*, 52(1), 7-7.

SANTI, M., REBOUD, S., GASIGLIA, H. et SABOURET, A. (2003). *Modèle de valorisation et de protection intellectuelle des innovations des PEI, Rapport de recherche et mode d'emploi*. Paris, HEC-INPI.