

WORKING PAPER n°41
Mars 2010

L'Innovation au cœur de la reprise

Rencontre de Lisbonne

Compte rendu des débats du 18 janvier 2010

Avec

Jean-Claude Prager, directeur à l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique, co-auteur du rapport « Innovation et compétitivité des régions » (CAE, 2008)

Delphine Manceau, professeur à ESCP Europe et co-auteur du rapport

« Pour une nouvelle vision de l'innovation », remis en avril 2009 à Mme Christine Lagarde

Marc Fossier, directeur exécutif responsabilité sociale d'entreprise, France Télécom-Orange

L'innovation au cœur de la reprise

Rencontre de Lisbonne du 18 janvier 2010

La séance de rentrée des rencontres de Lisbonne, animée par Jean-Marc Daniel, directeur de la rédaction de *Sociétal*, se déroule autour du dossier du dernier numéro de *Sociétal* de l'année 2009: Innovation & Croissance¹. L'actualité d'un tel thème doit en effet attirer l'attention, alors que nous subissons actuellement le paradoxe économique d'une reprise qui s'accompagne d'un chômage croissant. Selon les derniers chiffres de l'OCDE, le taux de croissance annoncé pour les États-Unis se situe autour de 2 % ; le nombre de chômeurs, quant à lui, étant passé de 7 millions en 2006 à plus de 15 millions à la fin de l'année 2009. Toute la question est alors de savoir dans quelle mesure cette reprise économique pourra ou non absorber l'augmentation brutale et spectaculaire du chômage. Pour répondre à une telle question, il est nécessaire d'identifier les leviers de croissance susceptibles de prendre le relais de politiques budgétaires dont on voit dès à présent les limites. Parmi ces leviers, l'innovation tient une place essentielle. Le dernier rapport de l'OCDE² qui établit la croissance potentielle des États-Unis à 2,5 %, décompose cette dernière en 1,5 % de gains de productivité et 1 % de croissance de la population active ; la croissance potentielle de

l'Europe, quant à elle, se partageant respectivement entre 1 % et 0,5 % pour ces deux facteurs. Dans les deux cas, ces 1,5 % et 1 % de gains de productivité ne pourront être atteints que grâce au développement de l'innovation sous toutes ses formes.

En effet, l'innovation n'est pas un phénomène simple et monolithique comme le montrent les trois points de vue développés par les intervenants de cette séance. Dans un premier temps **Jean-Claude Prager** s'attache à donner un panorama synthétique du modèle français de l'innovation, marqué par une évolution profonde et situant la France dans une position moyenne par rapport aux économies avancées. **Delphine Manceau** propose ensuite une réflexion globale sur la vision française de l'innovation et ses ressorts, et montre que son orientation essentiellement technologique nuit à la capacité d'innovation des entreprises françaises. Enfin, **Marc Fossier** présente la place et le rôle de l'innovation au sein d'un groupe en pleine évolution, France Télécom, pour lequel l'innovation est cruciale.

1. « L'innovation au cœur de la croissance de demain », *Sociétal* n° 66, 4^e trimestre 2009.

2. Perspectives Économiques de l'OCDE n° 86, novembre 2009 (http://www.oecd.org/document/4/0,3343,fr_2649_34109_20347588_1_1_1_37443,00.html).

▀ JEAN-CLAUDE PRAGER

directeur à l'Agence pour la Diffusion de
l'Information Technologique

LE MODÈLE FRANÇAIS DE L'INNOVATION : OÙ EN EST-ON ?

Comme l'indique Jean-Claude Prager en introduction, deux constats préliminaires s'imposent. En termes d'innovation la France est dans une situation moyenne parmi les pays les plus avancés et semble décrocher dans certains domaines. À cela s'ajoute une situation contrastée, où de grandes entreprises inscrites au cœur du jeu mondial non seulement côtoient des PME moins innovantes et surtout se situent dans un environnement de caractère public qui ne s'est toujours pas adapté au contexte international de l'innovation.

Du modèle fordiste au « bouillonnement » du « modèle thermodynamique »

Même s'il s'agit d'un lieu commun, il est nécessaire de rappeler que la France est passée en vingt ans d'un régime fordiste, quantitativiste et s'inscrivant dans une vision planificatrice à un modèle de « bouillonnement thermodynamique », qui impose à ce titre de réviser nos concepts. Le premier est essentiellement linéaire ou *technologic push* alors que le second est principalement caractérisé par des interactions très nombreuses et complexes. Ce dernier modèle est donc structuré différemment et fait appel à un grand nombre d'intermédiaires chargés de faire circuler les connaissances et les ressources financières. La France fait ici preuve d'une certaine inadaptation à cette évolution, cherchant à refroidir ce bouillonnement-là où un accompagnement équilibré semble plutôt requis.

Un capital humain moins formé

Cette inadaptation relative et le décrochage qu'elle implique peuvent être décrits à la lumière de trois critères, le premier étant les ressources humaines. Le capital humain, comme le rappelle Jean-Claude Prager, est une des données économétriques les plus solides concernant l'innovation. Ce capital se caractérise d'abord par le niveau d'ensemble de la formation d'une population active, mais aussi par le niveau atteint à la fois par l'élite et par les moins formés, enfin par le niveau de la formation continue. Sur ce plan, la France est en léger décrochage. En témoigne le système de formation des PME allemandes, plus développé et plus performant que celui des PME françaises. Là où le patron allemand s'entoure volontiers de personnes de formations intellectuelles diverses pour développer son entreprise et s'adapter à son environnement, le dirigeant français d'une PME navigue pour ainsi dire seul. Les diplômés des grandes institutions françaises, à ce titre, se font rares dans les PME où ils ne sont pas toujours bien accueillis.

Une production de connaissances freinée et mal reliée à la sphère économique

En ce qui concerne la production de connaissances, la France accuse également un léger retard par rapport à des pays comme l'Allemagne, la Suède, le Japon ou les États-Unis. Le niveau des universités françaises et leur position dans la compétition internationale est un des indicateurs qui en témoignent. Parmi ceux-ci on trouvera également le nombre de publications scientifiques et de brevets. À ces dimensions quantitatives s'ajoute une dimension qualitative, qui, à défaut d'être facilement mesurable, se constate aisément : il y a en France un déficit de relations entre les universités, les centres de recherche et les entreprises qui ont un réel besoin d'absorber des connais-

sances pour se développer. De façon identique pour ce critère, il existe un contraste très marqué entre grandes entreprises internationales et PME.

La dynamique entrepreneuriale française se grippe

Pour Jean-Claude Prager, il s'agit là du point le plus inquiétant du décalage français en matière d'innovation. La force entrepreneuriale d'un pays ne se mesure pas seulement par le nombre d'entreprises créées chaque année : il faut s'intéresser de plus près à l'entrepreneuriat choisi qui est un entrepreneuriat d'opportunité, le plus porteur de croissance et où des personnes d'un haut niveau de formation s'engagent dans la création d'une société. De ce point de vue et de façon synthétique, le rapport est de un à deux voire un à trois avec les autres grands pays développés. La *Silicon Valley* et la région parisienne sont dotés d'un capital humain tout à fait comparable ; mais la différence fondamentale réside dans la capacité à transformer le potentiel émanant de la recherche en richesse économique. L'exemple des *start-up* technologiques est à ce titre très parlant : chaque année, il se crée aux États-Unis 100 *start-up* pour 10 000 chercheurs, ce rapport étant dix fois plus faible en France tandis que l'Allemagne se situe à un niveau intermédiaire. Le sujet absolument central du lien entre production de connaissances et création de richesses par le levier entrepreneurial n'a pas été suffisamment pris au sérieux par les pouvoirs publics, autrement que par la création d'une énième structure chargée de la création d'entreprise. Les racines de cette difficulté française sont très profondes et sont liées au contexte global de l'éducation.

En conclusion, Jean-Claude Prager rappelle l'impérieuse nécessité d'une prise de conscience collective, tant par les pouvoirs publics que par les citoyens, de cette évolution des cadres de l'innovation ainsi que du décalage français. On est en France encore très loin de se rendre compte de la multiplication fulgurante des acteurs qui participent au transfert des connaissances, ces acteurs extrêmement dynamiques disposant de modèles économiques nouveaux et commençant à exploiter le potentiel français. Malheureusement, au lieu de favoriser le développement de ces intermédiaires, les réponses à ce décalage sont de type fordiste et donc profondément inadaptées : on multiplie les institutions et les systèmes d'aide conduisant la plupart du temps à un empilement et à des organisations souffrant d'un manque de rationalisation.

Jean-Luc Biacabe, directeur de la prospective à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, profite de la discussion pour soulever un point supplémentaire : l'innovation coûte cher et elle est risquée. Dans ces conditions, deux facteurs vont être décisifs : la concurrence et l'incitation qui lui est associée mais aussi et surtout les perspectives attractives de rendement. Or, sur ce point, le niveau des prélèvements obligatoires en France est particulièrement dissuasif. Pour **Jean-Claude Prager**, qui poursuit ce constat, il faut ajouter au blocage la trop grande frilosité des banques françaises et le manque de structure de financement comme les fonds de *Venture Capital*. Cependant ce manque s'explique d'abord par un déficit de demande et donc d'entrepreneuriat et par un déficit d'intermédiaires, intéressés financièrement, capables de courir après les porteurs de projets. On compte environ 10 000 intermédiaires privés dans la *Silicon Valley* alors qu'il en existe très peu en région parisienne.

Une question de **Bénédicté Michon**, délégué général d'ASMEP-ETI, sur les entreprises intermédiaires, permet ensuite à **Jean-Claude Prager** de préciser son propos sur le contraste propre à la France. Les entreprises innovantes sont dans le sillon des grandes et malheureusement y demeurent. Autrement dit, les PME n'ont pas leur autonomie et ne sont pas parvenues à la prendre malgré la multiplication des structures d'aide publique.

Une intervention publique condamnée à l'improductivité ?

Peut-on espérer des résultats bénéfiques par une meilleure intégration public/privé s'interroge alors un intervenant. Si une telle intégration est souhaitable, l'enjeu se situe dans la forme qu'elle prendra, car pour l'instant elle présente toutes les caractéristiques qui freinent le bouillonnement thermodynamique requis et dont la plus paralysante est la cristallisation administrative ou l'institutionnalisation excessive. La situation de tension entre administrations locales et pôles de compétitivité est ici tout à fait parlante. On peut ainsi se demander si l'intervention de la sphère publique dans le domaine de l'innovation n'est pas trop souvent condamnée à l'improductivité. En même temps et les Suédois en sont un très bon exemple, il n'est pas nécessaire de remettre en cause notre modèle social pour soutenir efficacement l'innovation.

Si le cœur du problème tient du déficit d'infrastructure humaine et se trouve lié à de nombreux sujets sensibles comme celui de la réforme des universités, comme le souligne **Olivier Lecomte**, Professeur à l'École Centrale, comment peut-on espérer traiter le problème ? Pour **Jean-Claude Prager** le premier pas nécessaire est de poser le débat sur la scène publique. C'est l'ignorance qui est la première cause des crispations fréquemment observées. Il ne peut

donc y avoir d'adhésion s'il n'y pas de pédagogie, ce travail d'éducation ayant déjà pris quinze ans de retard.

DELPHINE MANCEAU

professeur à ESCP Europe

RENOUVELER NOTRE VISION DE L'INNOVATION

Partant du même constat que Jean-Claude Prager, Delphine Manceau se propose de décrire une autre conception de l'innovation, permettant de sortir du cadre français et de saisir ce phénomène dans la pluralité de ses manifestations. Les conclusions, présentées de manière synthétique dans la revue *Sociétal*³, sont le fruit d'un rapport sur l'innovation⁴ réalisé pour Christine Lagarde en collaboration avec Pascal Morand (directeur général d'ESCP Europe).

Le mauvais élève de la classe européenne a une vision trop étroite de l'innovation

En matière d'innovation, la France se situe à la 10^e place en Europe, résultat qui confirme le décalage décrit précédemment. Depuis plusieurs années, aucune entreprise française n'apparaît dans le palmarès des 50 entreprises mondiales les plus innovantes.

3. « L'innovation au sens large », *Sociétal* n° 66, 4^e trimestre 2009 (http://www.societal.fr/66/manceau_66.pdf).

4. « Pour une nouvelle vision de l'innovation », rapport remis au ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'emploi le 30 avril 2009 (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000205/index.shtml>).

Si l'on affine le diagnostic en regardant d'autres indicateurs, apparaît notamment une insuffisance en matière d'innovation non technologique, puisque seulement 23 % des entreprises françaises pratiquent ce type d'innovation contre 47 % en Allemagne ou 60 % au Japon. En outre, à l'heure de l'*open innovation* et des entreprises ouvertes, seules 30 % des entreprises innovantes françaises n'ont pas d'activité de R&D en interne contre 40 % en Allemagne. Ainsi, la France se caractérise par une vision très technique de l'innovation.

La vision britannique, quant à elle, est totalement différente. Le modèle qui prévaut ici, notamment défendu par le rapport Cox⁵, est celui de l'innovation fondée sur la création et l'usage, avec comme secteurs de référence les « *creative industries* » qui comprennent des domaines très divers (édition, cinéma, architecture, mode, média et multimédia, design, publicité et jeux vidéos). Ce sont des secteurs caractérisés par une économie de la quantité où l'on crée beaucoup sans savoir préalablement ce qui va émerger. Naturellement, de nombreux échecs sont ainsi financés, mais quelques grands succès permettent à l'ensemble de perdurer. Aujourd'hui de nombreux efforts sont mis en place par les pouvoirs publics britanniques à l'échelon national et local pour favoriser l'extension de ce modèle d'innovation à d'autres secteurs et faire évoluer les façons d'innover. Il s'agit de mettre en avant l'importance de la créativité et du design pour stimuler la compétitivité et la capacité d'innovation des PME, considérant implicitement qu'une recherche performante ne suffit pas à assurer la performance de l'économie

britannique face à certains pays émergents comme l'Inde et la Chine qui disposent d'une recherche de qualité.

Le contraste est évident avec la France où le secteur de référence est celui des hautes technologies, vues comme les moteurs de l'innovation et de la croissance économique. Alors que le facteur clef perçu en Grande-Bretagne est la créativité, en France ce facteur relève de la recherche, publique et privée.

Une ouverture souhaitable à l'usage

Comme l'indique Delphine Manceau, cette vision française techno-centrée doit évoluer. Si la technologie et la recherche sont des composantes essentielles de l'innovation, elles n'y suffisent pas. Il importe ainsi de bien distinguer invention et innovation : la recherche scientifique conduit à des inventions qui ne sont pas nécessairement intégrées à des innovations. En effet, une invention doit faire l'objet d'une application et donc d'une forme d'usage pour devenir une véritable innovation. Le nombre de brevets déposés donne une indication de la capacité d'invention d'une société et non de sa capacité innovatrice : environ un tiers des brevets ne sont intégrés dans aucune application. Or il faut aujourd'hui favoriser ce passage de l'invention à l'innovation à partir d'un travail sur les usages. La technologie doit ainsi prendre place dans un processus plus global d'innovation. Il convient également de souligner que certaines innovations se développent sans aucune dimension technologique. Le « vélib' » en est un exemple : aucune technologie nouvelle n'est à l'origine de ce qui est pourtant une innovation révolutionnant les usages et le rapport à l'objet.

L'ouverture souhaitée touche donc à la fois aux conditions d'émergence de l'innovation, aux secteurs qui en sont à l'origine, aux composants et ingrédients

5. Cox Review of Creativity in Business : building on the UK's strengths, HM Treasury, 2005 (http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/cox_review/coxreview_index.cfm).

qui la composent, et enfin aux acteurs. Adoptant le même constat que Jean-Claude Prager, Delphine Manceau rappelle que les PME françaises sont trop peu présentes dans la course de l'innovation alors même que leur structure (taille, souplesse, réactivité, facilité d'échanges entre collaborateurs) les rendent potentiellement extrêmement fertiles en la matière.

L'innovation est un phénomène protéiforme

Si l'on conçoit intuitivement l'innovation dans une offre ou dans un produit, il ne faut pas oublier qu'elle apparaît aussi dans les processus et les *business models*. La Swatch est le résultat d'une innovation de processus dont les premiers modèles furent réalisés avec seulement cinquante pièces, contre une centaine pour les modèles de la même époque. Ce nouveau processus a ensuite permis de renouveler plus rapidement l'offre elle-même avec l'apparition de « collections » régulières: le cercle économique vertueux de l'innovation est ainsi rendu possible par la variété de ses formes. L'iPod d'Apple est un autre exemple concernant cette fois le *business model*. À partir de là, on comprend que les efforts réalisés en R&D doivent s'intégrer dans une démarche beaucoup plus large d'attention aux attentes du marché, d'intégration des dimensions de marketing, de design, mais aussi d'achat, le lien avec les fournisseurs et les partenaires en général étant un facteur clef de l'innovation. La diversité du phénomène de l'innovation se retrouve par exemple dans l'impact anticipé du développement durable. Si les préoccupations croissantes en la matière aboutiront à des innovations produits au travers de l'éco-conception, elles stimuleront également de nouveaux modèles économiques fondés sur la mise à disposition temporaire et la location plutôt que la propriété, voire l'achat d'occasion.

Avant d'avancer quelques recommandations concrètes, Delphine Manceau présente trois éléments clés de la dimension culturelle de l'innovation qu'il s'agit de promouvoir. C'est d'abord le fait qu'elle appartienne à une économie de la quantité. En effet, l'innovation s'apprend et pour cela il faut multiplier tous les types d'innovations, les toutes petites comme les plus grandes, sans se focaliser de façon déraisonnable sur le fait de savoir à l'avance s'il s'agira ou non d'une innovation radicale. Le second élément est la transversalité: la France souffre dans ce domaine d'un déficit avec de jeunes diplômés qui sont rapidement spécialisés et ont trop rarement des échanges avec des profils différents et complémentaires de leur propre domaine de formation. La prise de risque et l'incitation à l'originalité constituent le dernier point: voir les choses différemment, analyser autrement un problème classique est essentiel pour développer sa capacité à innover, ce qui s'apprend dès le plus jeune âge.

Des leviers pour évoluer

Malgré la difficulté de faire évoluer le positionnement français à l'égard de l'innovation (celui-ci étant conditionné par l'histoire et la culture), Delphine Manceau propose en conclusion plusieurs recommandations. D'abord, pour faire évoluer la façon de concevoir l'innovation, il serait utile de la mesurer différemment: le nombre de brevets et le ratio R&D/PIB sont des indicateurs utiles mais partiels. Ceux que proposent en complément Delphine Manceau sont au nombre de cinq:

- le pourcentage de CA des entreprises réalisé sur des produits/services très innovants (c'est-à-dire nouveaux pour le marché);
- le pourcentage de CA réalisé sur des produits/services récents (compris entre 2 et 5 ans);

- le pourcentage des entreprises qui commercialisent des produits/services très innovants ;
- le nombre de brevets effectivement exploités ;
- le nombre de marques françaises parmi les 100 premières mondiales, dans la mesure où des marques fortes reflètent la capacité d'innovation passée et future.

La discussion sur les recommandations est l'occasion pour **Jean-Yves Koch**, directeur exécutif chez Capgemini, de se demander si des efforts supplémentaires ne seraient pas souhaitables du côté du Crédit Impôt Recherche (CIR). Pour **Delphine Manceau**, le système mis en place est déjà original et performant, avec un élargissement récent : il apparaît alors plus légitime, dans un premier temps, de mesurer l'ensemble des effets induits, avant de s'interroger sur un nouvel élargissement au-delà du cadre de la recherche. En décalage avec ce point de vue, **Jean-Claude Prager** suggère au contraire qu'un tel élargissement soit mis en place rapidement, la question de la critériologie de ce qui est innovant sans être technologique ne posant pas de difficultés insurmontables.

▲ MARC FOSSIER

directeur exécutif responsabilité sociale d'entreprise, France Télécom-Orange

LES TÉLÉCOMS ET L'INNOVATION : LE TÉMOIGNAGE DE FRANCE TÉLÉCOM- ORANGE

Avec vingt années d'expérience au sein du groupe France Télécom, Marc Fossier propose dans le dernier temps de cette rencontre le regard d'un spécialiste des télécoms sur l'innovation.

Un secteur en évolution constante

Le secteur des télécoms a beaucoup évolué et s'est considérablement développé en quelques années ; le bouleversement des acteurs, des comportements des consommateurs a été plus marqué encore que dans n'importe quel autre secteur. Le vocable « d'opérateur de télécommunication » montre justement toute l'évolution d'un métier qui n'est plus celui du simple exploitant en monopole d'un réseau physique, mais celui d'un acteur global qui offre avant tout un service complet.

De la période de « l'arsenal » au modèle actuel

L'innovation au sein de France Télécom fonctionnait selon un modèle que Marc Fossier qualifie « d'arsenal ». Ce modèle désigne une société en monopole fortement encadrée, exerçant son activité exclusivement sur le territoire français et fonctionnant sur un glacié d'entreprises souvent nationales. Autrement dit, la recherche était payée par les marchés d'étude et la politique de programmation décidée par les instances

dirigeantes de la DGT (Direction Générale des Télécommunications). Ce modèle n'est plus du tout d'actualité et a été remplacé par un modèle où les industriels des télécoms, dans un premier temps, puis tous les autres opérateurs se sont internationalisés, la mutation se poursuivant en une diversification très poussée du marché. France Télécom réalise aujourd'hui 55 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont moins de 50 % en France ; présent dans une vingtaine de pays, le groupe est opérateur historique en Pologne, en Jordanie, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et dans d'autres petits pays.

L'innovation est au cœur de la stratégie de France Télécom

La place et le rôle de l'innovation au sein de France Télécom se décrivent à partir de trois points de vue, dont le premier est celui des acteurs. Il s'agit de 3 500 chercheurs, regroupés au sein des *Orange Labs* et répartis à travers une dizaine d'implantations dans le monde. Cette recherche est protéiforme. Tout d'abord, elle comprend un panel très large de professionnels dont des anthropologues et des sociologues travaillant sur l'innovation d'usage. Ensuite, un techno-centre ou *product factoring* a été récemment mis en place à travers le monde, comprenant un très grand nombre de petites équipes projet : ce type de structure permet d'obtenir une dynamique de recherche propre à un grand groupe international. Les aspects d'usage et de design sont naturellement au cœur des préoccupations du techno-centre, avec la difficulté propre aux télécoms où une innovation de rupture nécessite de s'approcher au plus près des besoins des consommateurs tout en les faisant réagir préalablement sur des prototypes. Enfin, Orange Vallée est une filiale du groupe dont l'esprit de travail est proche de celui de Google et qui est en charge d'*open innovation*.

Le second point de vue traité par Marc Fossier est celui des processus, avec une faiblesse pour le groupe France Télécom qui est celle des stratégies *Go to market*. Si Free revendique la primeur concernant le lancement des box, il est certain que France Télécom en avait l'idée bien avant — en réalité l'idée remontait à plus de dix ans. Malgré une supériorité technologique du groupe, il y a donc eu un déficit sur la capacité à prendre rapidement des décisions et mettre en face les moyens les plus efficaces. L'autre processus est celui des partenariats stratégiques, qui, malgré les difficultés légales, se sont beaucoup développés, avec des grands groupes comme Microsoft et des PME comme Inventel qui a collaboré à l'invention de la Livebox. Enfin, les remontées des idées des collaborateurs auprès de la direction représentent un processus clé pour l'innovation, mais dont l'efficacité est strictement dépendante de la capacité d'écoute et de réaction du top management.

Quelques leçons des expériences passées

Marc Fossier conclut son intervention sur un ensemble de leçons touchant l'innovation, leçons qui ont été tirées à la fois des échecs et des succès passés. L'importance de la transversalité, mentionnée dans l'enseignement par Delphine Manceau, se retrouve entièrement dans l'entreprise. Elle est en effet une des conditions d'émergence de l'innovation, dès lors que l'on conçoit cette dernière comme la rencontre d'une solution et d'un problème. Cette rencontre est rendue possible par un management favorisant l'échange d'idées et de points de vue. En ce qui concerne la prise de risque, comme on peut s'en douter, il ne s'agit pas du point le plus fort du groupe France Télécom : si aucun nouveau produit n'est lancé durant un trimestre, l'impact sur le chiffre d'affaires ne se verra pas ; de même, un temps d'intégration est nécessaire pour que l'effet positif d'une innovation

puisse être constaté. Cette inertie limite la capacité d'innovation, tout comme certains impératifs de gestion qui ont été formulés à la suite des difficultés financières des années 2000. La prise de risque doit donc être plus valorisée par un management équilibré. Enfin, le rôle de l'État dans l'innovation peut être analysé sous deux angles, dont le premier est réglementaire. Dans les télécoms, cette réglementation a tendance à ralentir le processus d'innovation : celle-ci bouleversant les catégories de marché, la réglementation a toujours un train de retard. Dans l'autre sens, l'État peut jouer un rôle essentiel de promotion de nouveaux usages et donc de promotion de l'innovation qui leur est liée. Par exemple, l'E-santé, avec les technologies de communication qu'elle impliquerait, doit faire l'objet d'un encadrement et d'une définition des responsabilités légales par l'État. Sans cela, le lancement de nouveaux projets dans ce cadre est trop risqué.

▀ CONCLUSION

De la nécessité d'un discours public fort sur l'innovation

Les discussions suivant cette intervention de Marc Fossier permettent à chaque intervenant de revenir sur des points clés de leurs interventions. Professeur à ESCP Europe, **Delphine Manceau** précise les efforts entrepris par cette école pour favoriser les liens entre enseignement et innovation : en termes de transversalité, de nombreux partenariats et accords ont été mis en place avec Centrale Paris et Supélec ainsi que des programmes communs avec Strate Collège, école de design industriel, et des collaborations avec l'ENSCI ; l'école développe un enseignement transversal autour de l'innovation, sortant des répartitions fonctionnelles traditionnelles. Revenant sur un des enjeux clés du débat, à savoir

l'État et son rôle dans le processus d'innovation, Delphine Manceau rapporte une des leçons tirée de ses interviews menées auprès d'un grand nombre de dirigeants, de grandes entreprises comme de plus petites. Dans l'ensemble, les besoins exprimés touchant le rôle de l'État ne se réduisent pas à l'aide financière et comprennent d'abord la nécessité d'un discours fort et explicite des représentants politiques sur le besoin crucial d'innovation et la place de celle-ci dans l'économie du pays. Ensuite, ces dirigeants attendent souvent de l'État qu'il montre l'exemple, notamment dans ses achats (priviliégiant davantage les solutions novatrices) et dans sa manière d'assurer les services publics. Le troisième point soulevé tient à l'articulation entre normes nationales et européennes, celles-ci étant souvent source de blocage et de ralentissement dans le lancement de projets innovants au sein des entreprises.

Jean-Claude Prager rejoint entièrement le second point évoqué, l'absence d'un discours public unifié sur la question de l'innovation étant un des manques criants dont souffre la France aujourd'hui. À la place, on trouve un discours de circonstance, tantôt d'auto-flagellation sur les universités ou sur la recherche, tantôt d'auto-glorification. Parallèlement, il semble requis d'habituer le public et les mentalités à la prise de risque inhérente à l'innovation, sans laquelle celle-ci serait impossible. L'Etat doit exercer une mission de balisage stratégique, qui consiste dans un premier temps à faire comprendre les réalités et ouvrir les débats, puis à faire accepter l'idée que l'innovation passe d'abord par la promotion de l'incertitude et de l'échec comme facteur de progrès.

Enfin, **Marc Fossier** achève le débat sur l'État en présentant d'abord les deux faces qui sont les siennes dans son rôle de régulateur : l'État est certes très compétent sur ses sujets, mais souffre d'un manque de

vision globale concernant les dynamiques de son marché. Pour ce qui est des actions ciblées, le grand emprunt soulève un problème de fond touchant l'articulation de l'initiative privée et du financement public. En effet, on peut craindre que l'argent public soit utilisé ou trop tôt ou trop vite : dans le cadre très complexe de l'innovation, les choix d'investissement de la part d'un acteur qui n'est pas a priori un spécialiste, à savoir l'État, doivent prendre un certain recul et éviter toute précipitation.

Olivier Lecomte, professeur à l'École Centrale, ajoute un élément concernant la difficulté qui lie enseignement et entrepreneuriat. En effet, les programmes des écoles se situent très en aval dans un processus long d'éducation et d'enseignement, qui est par définition normatif. L'apprentissage du goût du risque, de l'envie d'entreprendre n'est possible que si l'on s'engage à modifier l'ensemble du processus. Pour ce qui est d'une meilleure appréhension de l'innovation non technologique, les ingénieurs ont aussi leur rôle à jouer, notamment dans la prise en compte du design dans les projets industriels.

La question générale de **Gérard Moatti**, journaliste, permet de clore les débats : n'y a-t-il pas différents modèles idéaux d'innovation en fonction du moment historique où l'on se situe et la période actuelle n'est-elle pas une période de rupture brouillant les références anciennes ? Comme **Jean-Claude Prager** le rappelle, il n'est possible d'apprécier les ruptures historiques qu'une fois passées, le flou qui entoure le concept de révolution industrielle en témoigne. Depuis l'essoufflement du modèle fordien, on sent qu'actuellement les choses repartent, avec un contexte de réelles turbulences technologiques dues aux évolutions en puissance sur lesquelles nous n'avons pas encore capitalisé, par exemple l'informatique quantique ou les nanotechnologies.

L'innovation au cœur de la reprise

Si la crise économique a signé la fin d'un certain modèle de croissance, dont l'endettement était le principal moteur, le salut de la croissance devra être trouvé du côté de l'innovation.

Encore faut-il que cette innovation soit comprise au sens large et intègre, au-delà de la *high tech* et des dépenses en R&D, ce qui relève des usages, des *business models* ou des processus organisationnels. Les résultats en demi-teinte de la stratégie de Lisbonne suggèrent en effet la nécessité de renouveler la vision et la mesure de l'innovation, afin de résorber le décalage entre le discours public et les pratiques des entreprises dans ce domaine.

A l'aune de cette définition élargie de l'innovation, les entreprises européennes sont-elles compétitives ? Les dispositifs publics de soutien à l'innovation sont-ils adaptés ?

Le point avec trois spécialistes.

Le compte rendu de cette réunion a été réalisé par
Thomas Roborel de Climens.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : 33 (0) 1 53 23 87 28
Fax : 33 (0) 1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr