

**Pascal Morand<sup>1</sup> et Delphine Manceau<sup>2</sup>, « Pour une nouvelle vision de l'innovation », avril 2009, 98 p<sup>3</sup>.**

« La France est souvent citée pour ses produits performants sur un plan technologique mais n'ayant pas forcément rencontré un marché, faute d'un travail suffisant sur les attentes des consommateurs et le design des produits et services ». Dans ce rapport, les deux auteurs plaident pour une « **vision élargie de l'innovation** », qui ne soit pas réduite à l'innovation technologique.

Les auteurs regrettent que **les discours politiques français restent focalisés sur l'innovation technologique**, bien souvent associée à la recherche. Cependant, selon eux, la recherche aboutit, en cas de succès, à des découvertes ou à des inventions, et non à des innovations. L'association systématique des deux termes occulte les caractéristiques actuelles de l'innovation et, surtout, sa diversité. Cette vision est en décalage par rapport aux pratiques actuelles des entreprises<sup>4</sup>. Ainsi, **l'innovation peut naître d'un travail sur les usages, sur les processus de production ou de prestation de services et sur les modèles économiques**. Même pour les innovations technologiques, une analyse des usages constitue un facteur essentiel de succès commercial. L'innovation ne saurait être réduite à la recherche et au nombre de brevets. Pour qu'une entreprise soit innovante, elle doit prendre en compte d'autres éléments fonctionnels et organisationnels, notamment le marketing, le design et la créativité.

La France s'est traditionnellement davantage intéressée à l'invention qu'à l'innovation. Celle-ci a vocation à être adoptée par des utilisateurs, des clients, des employés : elle doit donc avoir un marché<sup>5</sup>.

**Le marketing, le design, l'ingénierie, la créativité, « le sens de l'air du temps » occupent une place importante dans l'innovation.** Il ne faut donc pas se concentrer sur une seule source de l'innovation, la recherche, au risque de renforcer notre tendance à avoir une vision purement technique du progrès et de l'évolution économique.

L'innovation résulte **d'un processus de long terme**, où les succès sont rares et où la quantité des projets permet l'équilibre économique de l'ensemble. La quantité est une condition nécessaire à la qualité : on ne peut fonctionner en entonnoir en sélectionnant très tôt les projets à développer. D'où la nécessité pour les entreprises et les pouvoirs publics de **ne pas se focaliser sur l'innovation de rupture**, difficile à prévoir, à planifier et donc à stimuler<sup>6</sup>. De même, l'innovation ne peut être considérée comme l'apanage de certains secteurs ou des seuls grands groupes<sup>7</sup>.

Les mesures récentes telles que le Crédit Impôt Recherche (CIR)<sup>8</sup>, les pôles de compétitivité et la création des PRES<sup>9</sup> sont jugées positives. Le rapport entend inscrire ces mesures dans la nouvelle vision élargie de l'innovation qu'il prône.

**L'innovation est essentielle pour la compétitivité des entreprises**, d'autant plus en période de crise. Il s'agit d'un facteur-clé pour permettre aux entreprises européennes **d'éviter une**

---

<sup>1</sup> Directeur général de l'ESCP Europe.

<sup>2</sup> Professeur à l'ESCP Europe.

<sup>3</sup> Rapport établi à la demande de Mme la ministre de l'Economie, Christine Lagarde.

<sup>4</sup> Une vingtaine d'entretiens a été réalisée avec des chefs d'entreprises innovantes.

<sup>5</sup> Une invention peut donner lieu à de multiples innovations.

<sup>6</sup> Même dans l'industrie pharmaceutique, elle représente seulement 7 % des nouveaux produits.

<sup>7</sup> Il existe une tradition française qui « distingue les secteurs de haute technologie, qui formeraient une sorte d'aristocratie de l'innovation ». Si les grandes entreprises ont davantage de ressources et peuvent prendre plus de risques, les petites structures ont une plus grande flexibilité et transversalité pour le travail en commun sur des projets, une plus grande motivation, car leur survie en dépend.

<sup>8</sup> Même s'il reste difficile pour les PME de bénéficier de ce dispositif.

<sup>9</sup> Qui favorisent l'échange entre spécialités différentes, avec la possibilité pour les étudiants de développer des compétences transversales. Il faudra ensuite stimuler la mise en place de recherches communes, l'échange d'enseignants et de chercheurs, ...

**concurrence par les prix**, de se différencier de leurs concurrents (notamment des pays émergents), de relancer la demande, de stimuler le renouvellement des équipements et de favoriser l'évolution des emplois.

En Grande-Bretagne, le rapport Cox<sup>10</sup> soutenait qu'une recherche performante ne suffirait pas à assurer le développement de l'économie britannique face à certains pays émergents comme l'Inde et la Chine, qui disposent désormais d'une recherche de pointe. Il défendait une vision centrée sur l'innovation créatrice et d'usage. L'innovation **déplace les termes de l'échange** en créant des préférences spécifiques chez les clients. Elle est définie comme « l'ensemble des processus qui permettent de renouveler la demande pour les biens et services et de transformer les modèles économiques ».

**La performance des entreprises françaises (et européennes) en matière d'innovation reste insuffisante**<sup>11</sup>. L'OCDE considère que 50 % des grandes entreprises françaises sont innovantes en produits (et 44,5 % en processus), classant la France en 6<sup>ème</sup> position de l'Union européenne (UE) (5<sup>ème</sup> en processus). **La situation des PME est préoccupante** : 14,8 % d'entre elles sont innovantes en produits<sup>12</sup>, soit le 14<sup>ème</sup> rang européen, une situation liée en partie à leur faible capacité exportatrice (moins du quart du total national). En France, la part des entreprises innovantes ne s'appuyant pas sur la R&D s'élève à 30 %, contre 40 % en Allemagne et 52 % au Royaume-Uni. Il y a, par conséquent, un important potentiel de développement en matière d'innovation non technologique en France.

**L'innovation ne relève pas forcément d'une technologie nouvelle** : en témoignent les gratuits de la presse écrite, le transport aérien low-cost, l'iDTGV, les jeux vidéo, Vélib', etc. L'innovation non technologique intègre tous les changements marketing et organisationnels (nouveaux designs, nouvelles méthodes de vente, nouveaux services ou produits, nouveaux modes de gestion dans l'entreprise).

Le rapport revient sur de nombreuses idées reçues en matière d'innovation.

- Selon les entreprises, l'innovation ne saurait être réduite à la recherche et au nombre de brevets<sup>13</sup>. Ces deux indicateurs ne sont que deux ingrédients parmi d'autres à intégrer dans un processus complexe. La R&D constitue une source privilégiée d'innovation mais elle n'est une condition ni nécessaire (pour les innovations d'usage) ni suffisante (même après une invention réussie, 45 % des projets sont abandonnés ou retardés). Selon l'OCDE, **51 % des innovations n'intègrent aucune dimension technologique ; 46 % des entreprises européennes innovantes ne s'appuient sur aucune activité de recherche en leur sein (seulement 30 % en France)**.

- On associe également souvent innovation et entrepreneuriat, or ce sont des thématiques disjointes : seul un tiers des créateurs d'entreprise déclare apporter une innovation.

- On ne manque plus en France de financements pour la création d'entreprises innovantes : mais les structures restent encore insuffisantes pour aider les créateurs à croître et à faire évoluer leur entreprise, une fois le succès obtenu (conseil et accompagnement par des « business angels »).

---

<sup>10</sup> Cox G., *Cox Review of Creativity in Business : Building on the UK's strengths*, HM Revenue and Customs, 2005.

<sup>11</sup> Pour exemple, dans le classement Business Week/BCG des 50 entreprises les plus innovantes en 2008, on ne compte que 8 entreprises européennes (4 britanniques, 2 allemandes, 1 néerlandaise, 1 finlandaise et aucune française).

<sup>12</sup> En revanche, elles sont en meilleure position pour l'innovation en processus.

<sup>13</sup> Car la qualité des brevets varie considérablement et ils sont difficilement assimilables à une unité homogène. Dans certains secteurs, notamment les services, il n'y a quasiment pas de dépôt de brevet malgré la présence de réelles innovations. Certaines entreprises ne déposent pas de brevet afin de conserver le secret autour de leur invention, ou à cause d'un coût jugé prohibitif. Enfin, de nombreux brevets ne sont pas exploités commercialement par les entreprises qui les déposent (36 %, selon la Commission européenne).

L'innovation est donc **un objet protéiforme** qui désigne « **l'adoption de toute idée nouvelle par le marché ou l'entreprise** ». Elle est considérée comme l'exploitation de nouvelles idées dans de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles économiques ou de nouvelles manières de travailler. Un autre exemple emblématique concerne l'iPhone d'Apple car « de nombreuses fonctionnalités et technologies intégrées à l'innovation préexistaient dans des produits beaucoup plus complexes à manier ». L'iPhone est d'abord une innovation d'usage qui a facilité la navigation sur Internet à partir du téléphone portable. **L'innovation d'usage** change la manière d'utiliser le produit (exemple des Vélib', des compotes à boire, ...). Elle modifie les comportements et renouvelle le marché. Une innovation technologique intègre une technologie nouvelle (le vélo électrique). **Les innovations fondées sur la technologie et l'usage** (exemple de la Wii Fit, une nouvelle technologie qui modifie radicalement la façon de faire du sport) sont les plus importantes pour stimuler la croissance des entreprises. **Elles doivent s'appuyer sur une compréhension fine des comportements et des attentes des clients. Le marketing joue alors un rôle fondamental d'analyse du marché puis de valorisation de l'innovation.** La France est souvent citée pour ses produits performants sur un plan technologique mais n'ayant pas forcément rencontré un marché, faute d'un travail suffisant sur les attentes des consommateurs et le design des produits et services. Le marketing y est trop souvent assimilé à de la publicité. On oublie son rôle en amont dans la conception des produits, puis pour rendre l'innovation compréhensible et facile à appréhender par les clients visés. Toute innovation, même technologique, exige un travail sur l'usage et un accompagnement du changement. L'innovation peut également naître d'une insatisfaction des clients : le marketing identifiera des pistes d'innovation auxquelles la technologie devra répondre. Le design joue également un rôle important dans l'appropriation des inventions par les clients. Or, **les entreprises françaises sont plus de 60 % à ne jamais recourir au design, contre seulement 35 % au Royaume-Uni et 25 % en Norvège.** Le design permet de répondre à la demande accrue de renouvellement des produits, il produit une valorisation esthétique qui favorisera l'appropriation de l'objet.

Les facteurs reconnus comme essentiels pour favoriser la capacité d'innovation sont :

- **la transversalité** qui consiste à faire travailler ensemble des services et des individus différents afin de profiter de la complémentarité des compétences ;
- **la diversité des équipes** qui permet une nouvelle approche des sujets. Cette diversité porte sur l'âge, le profil sociologique et la culture. Plusieurs dirigeants d'entreprise ont insisté sur l'importance du caractère multiculturel de leurs équipes. **La diversité des formations et des parcours** stimule également la créativité : il convient de la rechercher systématiquement à travers des politiques de recrutement diversifiées. Dans les domaines scientifiques, l'innovation naît souvent d'équipes pluridisciplinaires ;
- **le rôle essentiel des mentalités dans l'appréhension du risque** : il existerait un handicap dans les sociétés européennes où le risque et l'échec « sont sanctionnés socialement ». Or l'échec est consubstantiel à l'innovation. « La faible ouverture au risque et la faible tolérance à l'échec qui caractérisent notre pays constituent peut-être le frein le plus problématique à l'innovation » ;
- Enfin, **le poids croissant des partenariats** (« clusters » entre entreprises et institutions) remet en cause une vision compartimentée de l'innovation par secteur ou par taille d'entreprise.

Le rapport propose de faire évoluer les indicateurs mesurant la capacité du pays à innover. Afin de ne plus se référer uniquement aux dépenses en R&D et aux brevets, il faut prendre en compte : la part du chiffre d'affaires réalisé par des produits nouveaux pour le marché ; la part

du chiffre d'affaires réalisé par des produits nouveaux depuis moins de deux à cinq ans<sup>14</sup> ; le nombre de brevets déposés depuis moins de cinq ans et exploités ; le nombre de marques françaises parmi les 100 premières mondiales. Le rapport propose l'adoption d'une série de mesures pour stimuler le développement de l'innovation :

- 1) **L'élaboration d'un discours des pouvoirs publics valorisant l'innovation dans sa dimension élargie, afin de faire évoluer les mentalités** : il s'agit de mettre en valeur des PME innovantes, fortement exportatrices, au sein de différents secteurs.
- 2) **La création d'un label valorisant les entreprises ayant mis en place des processus favorables à l'innovation.**
- 3) **Des procédures d'achat public montrant l'exemple et valorisant l'innovation** : dans les procédures d'appel d'offres.
- 4) **La création d'une annexe comptable facultative valorisant les actifs immatériels porteurs d'innovation.** Car les marques, les modèles, les dessins, les technologies et les brevets ne sont pas inscrits au bilan s'ils ont été développés en interne, ce qui peut nuire à la perception de l'entreprise par ses interlocuteurs bancaires. Elle est pénalisée par rapport à une firme moins innovante qui aurait acheté ces actifs immatériels à une autre<sup>15</sup>.
- 5) **L'affirmation de l'image française autour de l'innovation et de la création.** L'économie française bénéficie d'un capital exceptionnel associé à son image. L'idée du *Made in France*, aujourd'hui perçue comme caduque, présente de nombreux atouts et doit être remise au goût du jour (pour transmettre une image de qualité, de modernité, tout en se fondant sur la tradition du savoir-faire français). Une signature « *Designed by France* »<sup>16</sup> (utilisée par Ubifrance), affirmant l'identité française de nombreux produits, pourrait renforcer l'image de création et d'art de vivre en élargissant sa portée au-delà du luxe, de la mode et du tourisme vers les services, le soin de la personne et l'industrie.
- 6) **Des efforts d'exportation des normes européennes dans le monde.** Plus exigeantes, elles constituent une contrainte sur le court terme, mais un levier à plus long terme (avance technologique, normes environnementales, ...). Elles font de l'UE un laboratoire, tout en espérant leur adoption ultérieure au plan international. Cela suppose une politique offensive d'exportation des normes communautaires<sup>17</sup>. Il faut également accélérer la définition de normes européennes communes<sup>18</sup>.
- 7) **Une politique d'enseignement valorisant la créativité, la prise de risque, le développement de projets et la transversalité.** La formation continuerait de diffuser une vision élargie de l'innovation. Le rapport préconise des initiatives favorisant les parcours géographiques mobiles, ceux visant à mieux faire connaître l'entreprise, à appréhender des champs éloignés de son domaine de spécialisation, à développer des programmes interdisciplinaires dédiés à l'innovation.
- 8) **La mise en place du brevet communautaire.** Le coût, les délais, le nombre de langues de dépôt, le règlement des litiges entre tribunaux nationaux différents, etc. sont aujourd'hui pénalisants.
- 9) **Des procédures simplifiées facilitant les démarches des entreprises auprès des pouvoirs publics et des laboratoires de recherche publics.** Avec notamment un

---

<sup>14</sup> L'horizon temporel varie selon les secteurs.

<sup>15</sup> Une telle démarche serait volontaire pour ne pas heurter un souci de confidentialité.

<sup>16</sup> Le *Made in France* se heurte à l'interprétation restrictive de la DGCCRF (direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) : la filière de production doit être liée au territoire national.

<sup>17</sup> Elles seraient définies dans le cadre de traités multilatéraux et non bilatéraux comme c'est souvent le cas aujourd'hui.

<sup>18</sup> L'absence d'harmonisation freine les processus d'innovation du fait de la crainte de mauvais choix techniques.

guichet unique de l'innovation au niveau régional, endossant une fonction d'accompagnement, d'information et de conseil.

- 10) **La création d'un institut de la compétitivité et de l'innovation.** Pour poursuivre la réflexion, entre chercheurs, dirigeants d'entreprise et pouvoirs publics ; pour œuvrer à la diffusion des connaissances en matière de stimulation de l'innovation, et devenir un lieu de propositions et de comparaisons internationales.

**Conclusion** : La lecture du rapport vaut aussi pour les multiples exemples d'entreprises innovantes qui sont détaillés tout au long de l'argumentaire.