

Introduction

Lorsque nous entendons le mot innovation, nous pensons immédiatement aux formes traditionnelles, celles de l'innovation technologique ou de l'innovation économique, qu'elles soient de rupture ou incrémentale. Des entreprises, des structures, des organisations qui innovent en permanence et dans tous les domaines sortent généralement de la trilogie fatale : avec un **nouveau produit**, vendu **moins cher** ou **à perte** pour conserver des parts de marché, elles peuvent alors se permettre d'entrer dans le cercle vertueux de la réussite. Grâce à un nouveau produit innovant, attractif, vendu au meilleur prix, elles maximisent les profits. Elles le font souvent en sortant des systèmes et des processus traditionnels. Des marques ont réussi ce pari : *Apple, Nescafé, IBM, Coca-Cola, Alibaba, Amazon, Safran...* En s'imposant face à la concurrence, elles ont maintenu leur avance et leur avantage grâce à l'innovation et souvent aussi par un marketing qui les différencie.

Certains pays se démarquent également : les États-Unis et la Chine par exemple comptent aujourd'hui parmi les pays où l'innovation est la plus importante et où les entreprises sont parmi les plus puissantes (la valeur en bourse est un bon indicateur, mais il n'est pas le seul). Pour l'Europe, c'est la Suède qui est en tête de ce palmarès.

D'autres pays qui avaient le privilège d'être parmi les plus innovants au XX^e siècle sont aujourd'hui en déshérence sur ce point. C'est le cas de la France. Beaucoup d'entreprises françaises qui se sont obstinées depuis plusieurs dizaines d'années à n'investir que peu dans la technologie et l'économie et à désinvestir dans l'innovation sociale en portent la responsabilité, mais pas seulement. Ce désinvestissement a pris des formes différentes :

- La stagnation des investissements dans l'industrie.

- L'absence de grands projets industriels et technologiques portés par l'État.
- La stagnation des salaires qui n'incite pas à consommer plus.
- Les évolutions législatives du Code du travail peu incitatives à la prise de risque individuel.
- La dégradation du système social en général.

Le progrès social est en panne depuis vingt ans. De leur côté, les entreprises pour la plupart sont dans un système défensif plus qu'offensif face à la concurrence.

Par rapport à février 2020 (dernier mois avant le début du premier confinement), la production reste en retrait dans l'industrie manufacturière (– 4,5 %) ainsi que dans l'ensemble de l'industrie (– 3,9 %). Depuis tout ce temps, la politique de l'offre est restée dans les cartons des entreprises et de l'État.

Dans le même temps, 74 milliards d'euros ont été dépensés par l'État en faveur des entreprises depuis 2014 dans le CICE et ce sont 15 milliards que l'État verse au titre du CIR aux entreprises tous les ans. La France est championne du monde (voir l'étude dans le second chapitre) des aides et des financements et pourtant se classe dans le « milieu du peloton » des pays innovateurs.

Où est passé cet argent qui aurait pu servir à relancer une dynamique économique et des augmentations de salaire, favorisant ainsi la relance de l'économie et de la consommation, en berne elle aussi ?

Un exemple de mesure emblématique qui ne sert à rien, qui coûte de l'argent à l'État, et même est contre-productive : les heures supplémentaires défiscalisées¹.

Autre mesure emblématique qui ne servirait à rien : taxer les contrats courts. Ils seraient remplacés par des intérimaires, des heures supplémentaires non taxées et des contrats de projet (ou de chantier). Les recrutements plus pérennes (CDI) n'y gagneraient rien.

1. Cette mesure coûte 3 milliards d'euros par an et est contre-productive pour deux raisons. Elle permet aux employeurs de faire faire des heures supplémentaires à leurs employés sans augmentation de salaire, elle permet aux mêmes employeurs de ne pas embaucher de personnel supplémentaire. Le fait de ne pas recruter va à l'encontre des objectifs de plein-emploi donnés par le président Macron lors de son compte rendu du « grand débat ».

Où sont les projets innovants qui donneraient au pays une dynamique nouvelle ? La réorganisation de la *SNCF* avec une reprise de la dette n'en fait pas partie. Nous verrons dans le second chapitre pourquoi !

La France perd du terrain au niveau du classement du fait du faible niveau d'innovations techniques et technologiques ; le PIB est un indicateur fiable.

La France est sur une pente décroissante en matière d'innovation sociale ; le modèle social français existe encore, mais il régresse :

- L'écart qui augmente entre les 1 % les plus riches et les autres.
- Le chômage réel persistant.
- Le manque de perspective pour les jeunes sans diplôme : 100 000 jeunes qui « restent au bord de la route » chaque année avec la seule perspective d'arriver à décrocher un CDD.
- La stagnation du pouvoir d'achat face à la reprise de l'inflation.
- Les taxes diverses et les impôts (directs et indirects) qui sont en augmentation régulière depuis plusieurs dizaines d'années « plombent » ce modèle social.
- La France est championne du monde en ce qui concerne la taxation des revenus. Ce sont 57 % de taxes et impôts divers qui sont prélevés en moyenne sur les revenus. Ce système nous classe premiers en termes d'imposition directe et indirecte. Dans le même temps, ce sont plus de 240 milliards que l'État a distribués sous des formes diverses, aides directes, PGE qui sera maintenu jusqu'en juin 2022 par exemple.

Tous ces éléments sont des marqueurs factuels.

Alors sont-ce les raisons principales du « déclassement » de la France ? Une absence réelle d'innovation et une régression du modèle social, ou devons-nous chercher d'autres causes ?

Nous produisons moins de produits à forte plus-value par manque d'innovation et nous en vendons de moins en moins aux Français par manque de relance de la consommation par l'augmentation des salaires.

L'État qui pilote cette politique est responsable de cette gabegie. Depuis vingt ans, les différentes lois votées ont toutes deux dimensions : la première est de taxer, imposer toutes les formes de revenus, et la seconde, de fournir des aides financières au profit de ceux qui ont

été taxés. Les entreprises, les particuliers sont les « victimes » de cette politique contradictoire. La CSG est un bon exemple pour les particuliers et le CICE en est un autre pour les entreprises. On donne d'une main ce que l'on reprend de l'autre !

Nous pensons possible d'engager une autre politique qui relancerait l'innovation sous toutes ses formes, technique, technologique et sociale.

Nous allons voir dans la première partie et dans le premier chapitre, les éléments constitutifs de l'innovation sous toutes ses formes.

Dans le second chapitre, nous ferons un état des lieux afin de clarifier la situation actuelle de la France par rapport aux autres pays européens et sa place mondiale.

Nous analyserons en détail les causes de cette situation dans le troisième chapitre.

Le déclin n'est pas inéluctable et dans la seconde partie de cet ouvrage, nous donnerons les éléments permettant (peut-être) de relancer l'innovation en prenant « le problème » différemment.

Nous verrons également dans cette partie comment des entreprises françaises innoveront. Nous verrons surtout comment l'innovation sociale parvient à se « faufiler » dans l'imbroglio technique et financier pour doucement trouver une place de plus en plus importante.

Nous terminerons par une déclinaison des moyens à mettre en œuvre ; une culture qui se différencie, un management plus conciliant, une organisation centrée sur un soutien sans restriction et surtout une gestion des ressources humaines vraiment humaines.

1^{re} partie

ÉTAT DES LIEUX

Chapitre 1

L'innovation !

L'innovation n'est pas un mot, c'est une dynamique qui transforme, change fait évoluer une chose, un bien, une matière, un processus !

L'innovation créatrice de valeur !

« *L'innovation, c'est la transformation d'une création vers un besoin, d'une idée, d'un concept de produit jusqu'à la rencontre du marché, donc du consommateur*¹. » Dans cette lecture de l'innovation, le responsable français de 3M, considère que l'innovation n'est importante que si le client final la retient comme telle.

L'innovation est aussi l'introduction dans le processus de production ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau. C'est encore, selon une autre définition, l'ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation. Que cela concerne le lancement d'un produit, d'un service, d'une prestation ou d'une nouvelle manière d'agir, en passant par l'étude du marché, le développement du prototype, les premières étapes de la production jusqu'à la réalisation finale et l'analyse des résultats.

Mais l'innovation n'est pas seulement centrée sur un produit, c'est aussi un processus d'influence qui conduit à un changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles (l'exemple du changement de politique économique en Islande fait partie de ce processus de changement social).

1. M. Gravier, dirigeant de 3M pour la France, lors d'un entretien radio en juin 2013.

J. Schumpeter, né en 1883 et mort en 1950, était un économiste, qui, le premier, a proposé une théorie sur les cycles de l'innovation : l'innovation est source de « *destruction créatrice* »². Cette théorie définit l'innovation comme le processus par lequel des entreprises nouvelles, fondées sur des innovations, se substituent à des entreprises vieilles et routinières.

Nous vous proposons trois exemples pour donner une vision précise de cette notion de « *destruction créatrice* ».

Le premier concerne les caractères d'imprimerie. Gutenberg, en 1450, s'est associé avec un banquier. Il invente et diffuse le caractère d'imprimerie et les presses. Le premier livre édité avec cette nouvelle technique fut la Bible. Jusqu'alors, la Bible et tous les documents qui circulaient en nombre étaient patiemment reproduits à la main par des moines copistes dans des monastères. La technique rudimentaire ne permettait pas l'édition en masse et les milliers de moines copistes avaient une production réduite (deux à trois bibles par moine et par an). L'arrivée des caractères d'imprimerie a eu deux conséquences :

- La première concerne la diffusion rapide de la Bible éditée avec les caractères d'imprimerie dans le monde pour un faible coût et surtout la création de nouveaux métiers et une activité économique importante.
- La seconde est le fait qu'en quelques années les moines copistes furent « mis au chômage » et un déclin progressif des monastères fut constaté.

Le deuxième exemple concerne l'arrivée de la machine à vapeur. Jusqu'au XVIII^e siècle, les transports de personnes et de marchandises étaient assurés par des diligences avec de nombreux cochers, des chevaux à élever et à nourrir. C'était toute une activité économique locale et nationale qui reposait sur ce type de transport.

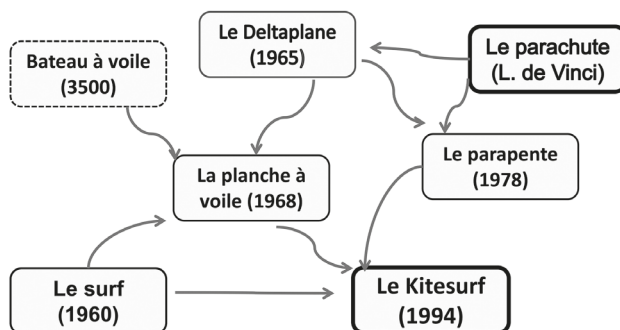
La machine à vapeur, puis l'arrivée du train, la construction de rails, leur installation ont créé de nombreux emplois, mais ont aussi eu comme conséquence la disparition progressive de toute une économie locale d'élevage de chevaux et d'entretien des diligences.

Troisième exemple, celui du kitesurf. C'est une évolution permanente depuis plus de 3 500 ans. La voile du bateau a été adaptée à un parachute au XVI^e siècle, puis il a été modifié par Léonard de Vinci et son évolution s'est poursuivie. Le parapente, le surf...

2. J. Schumpeter et J.-C. Casanova (préface), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Université du Québec, 1965 (France : Payot, 1990).

Le schéma ci-dessous démontre cette évolution.

Exemple d'innovations incrémentales (changements progressifs)



Il est également techniquement possible qu'une innovation n'entraîne pas le remplacement des anciennes innovations. Le schéma ci-dessus en fournit l'exemple. Le parachute existe toujours même s'il a évolué, le parapente également et le kitesurf subit lui aussi des évolutions avec l'ajout des « ailes » qui donnent une portance plus importante sur l'eau. Nous pouvons donc dire que l'innovation incrémentale porte en elle les prémices des évolutions futures.

Alors destruction créatrice ? Pas vraiment, mais innovation incrémentale et remplacement de technologies anciennes par de plus modernes.

Cette théorie décrit également les conséquences de ces changements. Ils concernent la disparition des firmes et branches anciennes qui ne peuvent s'adapter aux évolutions induites par les innovations. L'innovation est donc « destructrice » d'emplois pour les entreprises en déclin ou qui ne peuvent s'adapter. Cette théorie considère également que l'apparition de nouveaux secteurs porteurs est « créatrice » d'emploi et de valeur pour les entreprises qui innovent avec des « grappes d'innovations », c'est-à-dire une succession d'innovations qui arrivent par saccades, toujours selon Schumpeter. Le progrès technique ne fait sentir ses effets positifs que dans la mesure où des innovations complémentaires se positionnent et visent à remplacer les anciennes. L'exemple du Smartphone lancé par *Apple* par rapport au téléphone de *Nokia* est significatif de cet effet induit.

Une analogie de cette théorie peut-être appliquée au domaine politique. La manière dont E. Macron a pris l'ascendant sous forme d'OPA sur le Parti Socialiste et sur Les Républicains est tout à fait dans la

lignée des théories de J. Schumpeter. La « *destruction créatrice* » s'applique tout à fait au processus qui s'est déroulé en mai 2017. Il a su, par une innovation politique fondée sur une forme de libéralisme des idées face à des systèmes sclérosés, s'inscrire dans un mouvement nouveau faisant apparaître les partis traditionnels comme dépassés. Ce ne sont pas seulement les idées qui sont nouvelles, c'est aussi la manière de les présenter, la jeunesse face à des adversaires plus âgés !

Les conséquences, dont celles sur l'emploi, sont ambivalentes pour toutes les entreprises :

- Avec des effets dépressifs : la concurrence accrue pour les entreprises vieillies conduit aux restructurations, au désinvestissement, au chômage si celles-ci ne changent pas, si elles ne s'adaptent pas aux nouvelles configurations de leurs marchés. L'exemple de la sidérurgie est significatif d'une politique fondée sur le maintien à tout prix d'une structure qui n'est plus adaptée dans son organisation actuelle, face à des concurrents plus agressifs et à un marché qui s'étirole. La cession de la sidérurgie à un concurrent contre la promesse d'investissement, la gestion des départs et quelques emplois sauvegardés n'est pas, selon nous, une solution pérenne, puisque le problème de fond n'est pas réglé.
- Et des effets expansifs : l'investissement qui augmente, des créations d'emplois dans des activités nouvelles et un développement économique plus important grâce à l'élévation du niveau de vie, ce qui est le cas dans certains pays, dont la Chine par exemple.

Les rigidités structurelles (avantages acquis, par exemple) bloquent la destruction créatrice. La mort « lente » des secteurs anciens ; la sidérurgie en France par exemple qui est en déshérence depuis plus de 20 ans empêche un réajustement rapide de l'économie qui permettrait de valoriser le progrès technique et l'innovation dans ce domaine très pointu.

Le rôle du management

Nous pouvons définir le management de l'innovation comme l'ensemble des actions conduites, des choix effectués pour favoriser l'émergence, décider, lancer, mener à bien les projets (d'innovation) et assurer leur pérennité. Des projets récurrents qu'une entreprise met en œuvre, et qui aboutissent au lancement de produits nouveaux, de concepts, de façons de faire, de comportements différents dans le but d'accroître sa compétitivité.