

L'innovation au sens large

DELPHINE MANCEAU
Professeur à ESCP Europe

Économistes et dirigeants politiques s'accordent à considérer que l'innovation constitue un facteur essentiel pour nourrir la compétitivité de l'économie européenne et stimuler le renouvellement des biens et la consommation de services. Mais cela n'a de sens que si l'on accepte de donner au mot innovation un contenu assez large.

Promouvoir l'innovation a pour but tout à la fois de relancer la demande, de dépasser la concurrence par les coûts et les prix, de générer des revenus et des emplois, et d'incarner l'économie de la connaissance mise en avant en Europe par la Stratégie de Lisbonne. Vastes objectifs qui suggèrent une vision claire de ce qu'est l'innovation et des investissements qui en découlent.

La recherche ne suffit pas

Pourtant, force est de constater que l'économie française est loin du compte, avec sa dixième place au sein de l'Union européenne pour sa capacité d'innovation. Plusieurs chiffres aident à établir un diagnostic :

- 50 % des grandes entreprises françaises (sixième rang dans l'Union européenne) et 15 % des PME (quatorzième rang) sont innovantes en produits ;
- 23 % des entreprises françaises réalisent des innovations non technologiques, contre 47 % en Allemagne et 60 % au Japon ;
- 30 % des entreprises innovantes en France n'ont pas d'activité R&D en interne, contre 46 % dans l'Union européenne.

Ces chiffres révèlent que la pratique de l'innovation est dans notre pays centrée sur la technologie et la R&D interne. On y considère qu'il n'est d'innovation que technologique, on y associe systématiquement recherche et innovation, négligeant par là même la diversité des sources et des composantes de l'innovation. Or, si la recherche joue un rôle essentiel dont nous ne souhaitons aucunement minimiser l'importance,

elle ne suffit pas. L'innovation exige également un travail sur les usages, les modèles économiques, les processus de conception et les facteurs psychologiques indispensables à la créativité et la prise de risque. Notre propos est de souligner les différentes dimensions dont la combinaison permet de stimuler la capacité d'innovation des entreprises et de l'économie dans son ensemble.

Des gestes naturels

Pour être adoptée par le marché, l'innovation exige un travail sur l'usage. La facilité d'utilisation et l'insertion du produit dans des gestes perçus comme naturels par les clients déterminent son devenir commercial. Un produit tel que l'iPhone doit son succès à un usage intuitif qui permet facilement de naviguer sur Internet, regarder ses photos, se repérer dans une ville inconnue ou envoyer des messages électroniques. Les nombreux smartphones l'ayant précédé intégraient des technologies similaires et offraient les mêmes fonctionnalités mais avec une utilisation moins aisée. En matière

L'ANALYSE DES
COMPORTEMENTS DE
CONSUMMATION ET
LE TRAVAIL SUR LES
FONCTIONNALITÉS
JOUENT UN RÔLE
ESSENTIEL.

d'innovation, l'analyse des comportements de consommation par le marketing et le travail sur les fonctionnalités par le design jouent un rôle essentiel.

Ce n'est pas un hasard si la réflexion sur l'innovation a été réalisée en Grande-Bretagne sous l'égide de George Cox, alors président du Design Council. Gordon Brown, lorsqu'il était chancelier de l'Échiquier, lui avait en effet demandé d'analyser comment favoriser la compétitivité et la créativité de l'économie britannique¹. L'approche adoptée reposait sur le constat que la R&D ne saurait suffire à fonder la compétitivité des économies européennes puisque de nombreux pays émergents comme l'Inde ou la Chine disposent d'excellents chercheurs, d'une R&D performante et de compétences fortes dans les emplois qualifiés. La créativité joue un rôle fondamental pour transformer les idées et la R&D en outil compétitif, et elle se traduit dans des compétences en matière de design et de conception de nouveaux produits. L'idée sous-jacente au rapport Cox, paru en 2005, était de s'appuyer sur la performance reconnue de l'économie britannique dans les industries créatives (design, médias et multimédia, mode, cinéma, musi-

1. G. Cox, « Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's strengths », HM Revenue and Customs, 2005.

que, architecture, publicité...) afin de diffuser cette capacité créative et ce modèle économique particulier à l'ensemble de l'économie, et notamment aux PME.

La capacité d'innovation française actuelle, centrée sur les grandes entreprises et la technologie, est très éloignée de cette approche. La France est souvent citée pour ses produits performants technologiquement mais n'ayant pas toujours rencontré un marché faute d'un travail suffisant sur leur conception. On y dissocie trop souvent technologie et design, performance intrinsèque et marketing. Ainsi, les entreprises françaises sont plus de 60 % à ne jamais recourir au design, contre seulement 35 % au Royaume-Uni et 25 % en Norvège². De même, notre pays est pénalisé par une image souvent caricaturale du marketing. Une vision de l'innovation étendue à l'usage permettrait d'élargir le champ des innovations, de stimuler l'innovation non technologique et de favoriser le succès commercial des innovations techniques.

Des modèles économiques novateurs

Un autre facteur d'innovation essentiel repose sur les modèles économiques. De nombreux secteurs renouvellent depuis quelques années leurs sources de revenus et leurs modèles d'échange, qu'il s'agisse de la photographie avec le numérique, de la presse écrite avec les quotidiens gratuits ou des encyclopédies en libre accès sur Internet. Les utilisateurs des produits et services ne sont plus forcément les pourvoyeurs de revenus de l'entreprise. Une entreprise japonaise teste actuellement une machine à café qui fournit gratuitement sa prestation en échange du visionnage d'un spot publicitaire par le client.

Les préoccupations croissantes autour du développement durable modifient également les démarches d'innovation. Si elles favorisent bien évidemment l'éco-conception, elles conduisent aussi à faire évoluer les modes d'accès aux produits, les utilisateurs renonçant à la possession définitive pour privilégier un accès temporaire. Dans les transports, cette évolution aboutit au développement du Vélip³ et autres Autolib³ au modèle économique novateur. Dans les jeux vidéo, la musique, le cinéma ou les logiciels, le téléchargement par Internet aboutit à l'émergence de modèles d'abonnements qui permettent un accès unique ou à durée limitée (abonnements

2. Agence pour la promotion de la création industrielle (APCI), « Les pratiques du design en PMI », Rapport d'étude, Design France et Tremplin Protocole, 2002.

mensuels à des jeux vidéo ou à des logiciels), font disparaître les supports matériels qu'étaient autrefois les CD ou les DVD et font évoluer les circuits de distribution. Ces innovations-là s'appuient sur de nouvelles technologies, mais elles sont intégrées à de nouveaux usages et à de nouveaux modèles économiques.

De l'invention à l'innovation

Pour stimuler la capacité d'innovation du tissu économique, il importe de bien comprendre les facteurs qui la favorisent et par conséquent de distinguer la recherche et l'innovation. La recherche aboutit, en cas de succès, à des découvertes ou des inventions qui, parfois, sont couronnées par le dépôt de brevets. Mais le chemin est long de l'invention à l'innovation : il faut trouver des usages à l'invention et l'intégrer à des produits et des services. De nombreuses inventions ne donnent lieu à aucune innovation : la Commission européenne estime ainsi que 36 % des brevets déposés ne sont pas utilisés³.

Les deux étapes essentielles que sont la conception et la commercialisation de l'innovation sont trop souvent négligées, laissant croire que l'invention suffit et que l'intendance suivra. Or, la transformation d'une invention en innovation relève de processus complexes où la gestion de projet, la créativité, l'ingénierie, le marketing, l'organisation, les ressources humaines, le financement et les mentalités intraprenariales jouent un rôle essentiel et où les échecs sont nombreux. Il ne suffit pas d'inventer le codec de compression MP3, encore faut-il le développer et le porter jusqu'au marché.

Cette mise en avant de l'invention est renforcée par la forte communication dont font l'objet le nombre de brevets et le ratio R&D/PIB. Or, ces deux indicateurs reflètent la capacité d'invention et l'effort de recherche, non la capacité d'innovation et de sa commercialisation. En outre, de nombreuses entreprises font le choix de ne pas breveter leurs inventions, tandis que de multiples découvertes ne sont pas brevetables. Enfin, rappelons que de nombre d'innovations fondées sur de nouveaux concepts ou sur de nouveaux business models ne reposent pas sur l'invention. C'est pourquoi il conviendrait d'adjoindre à ces deux indicateurs d'autres critères qui reflè-

3. E. Nooteboom., « The future of the Patent System in Europe Background and Purpose », Industrial Property Unit, European Commission, 2006.

tent les différentes dimensions de l'innovation, son aboutissement sous forme de produits ou services, et son niveau de succès commercial.

Des entreprises ouvertes

Il est aujourd'hui illusoire de penser que l'innovation s'appuie uniquement sur des compétences internes, qu'elles relèvent de la R&D ou de la créativité. Dans le monde entier, les entreprises qui innoveront le font de manière ouverte, en s'appuyant sur des ressources et des compétences développées par d'autres entreprises, par des prestataires de services, par des laboratoires de recherche, parfois même par des individus isolés. Elles développent une veille systématique autour des innovations et des inventions qui peuvent les aider à renouveler leur activité, qu'elles émanent de leur secteur ou, plus souvent, d'autres marchés et d'autres contextes. Les approches d'*open innovation*, conceptualisées par Henry Chesbrough, se multiplient et sont adoptées par toutes sortes d'organisations, même les plus grandes.

L'OPEN INNOVATION
CONSTITUE UNE
OPPORTUNITÉ
POUR SURMONTER
L'INSUFFISANCE DE
RESSOURCES DES
ENTREPRISES.

Dans ce contexte, la faible part des entreprises françaises innovantes ne s'appuyant pas sur une R&D interne souligne que notre capacité d'innovation pourrait se voir renforcée grâce à la diffusion des approches ouvertes. Le Conseil d'analyse économique a d'ailleurs souligné que l'*open innovation* constituait une opportunité pour surmonter l'insuffisance de ressources des entreprises⁴. Cet objectif suppose de faciliter la mise en place de contrats de coopération entre les organismes de recherche publics, quel que soit leur statut, et les entreprises privées. Il s'inscrit également en cohérence avec le développement des pôles de compétitivité susceptibles de favoriser les échanges entre structures. À cet égard, la pertinence des *clusters* souligne qu'à l'heure d'Internet, la proximité géographique reste encore essentielle : elle permet l'échange informel et favorise la construction de partenariats.

Les contacts et les alliances entre structures de nature et d'activité distinctes revêtent une importance d'autant plus grande que les frontières sectorielles s'amenuisent et évoluent en permanence. L'informatique, la téléphonie, la photographie et la hi-fi

4. T. Madiès et J.-C. Prager, « Innovation et compétitivité des régions », Conseil d'analyse économique, 2008.

constituent désormais un seul secteur qui se rapproche des jeux vidéo et de l'électronique grand public. Le paiement sans contact mettra peut-être en concurrence les prestataires de cartes de crédit comme Visa et Mastercard avec les acteurs de la téléphonie mobile. La coopération intersectorielle constitue une source d'innovation et de construction de l'activité, comme en témoignent les alliances récentes d'acteurs hétéroclites face à Google.

Une économie de la quantité

L'innovation est également, peut-être surtout, affaire de mentalités. L'acceptation du risque est essentielle. Elle doit s'accompagner d'une attitude ouverte à l'échec, indispensable pour encourager des tentatives inédites dont la plupart s'avéreront inopérantes mais qui seules peuvent aboutir à des solutions inexplorées.

L'innovation est une économie de la quantité où la multiplicité des projets, la présence des échecs et la survenance de certains succès nourrissent la capacité d'innovation des entreprises et la compétitivité de l'économie. Ce processus interdit d'opposer trop systématiquement innovation incrémentale et innovation de rupture. Si cette distinction est utile a posteriori, elle est inopérante a priori : à trop se concentrer sur les « grandes » innovations, on risque de tarir la source et de ne pas dévelop-

À TROP SE
CONCENTRER SUR
LES « GRANDES »
INNOVATIONS, ON
RISQUE DE TARIR LA
SOURCE.

per les compétences et les pratiques inhérentes à cette économie de la quantité. C'est en ce sens que la démarche d'innovation se rapproche des industries créatives, où s'applique une logique d'offre et où la multiplicité des projets permet quelques succès. De nombreuses innovations de rupture surviennent en travaillant sur des projets en apparence incrémentaux, tandis qu'à l'inverse les innovations de rupture entraînent souvent à

leur suite des innovations incrémentales. Cette complémentarité exclut de se concentrer trop exclusivement sur les innovations radicales, tant au niveau des entreprises que des pouvoirs publics. L'obsession d'exercer un tri a priori entre différentes catégories limite la construction d'une véritable capacité d'innovation et nuit à l'émergence des innovations radicales.

De manière générale, l'importance des mentalités exige de faire évoluer la manière d'appréhender l'innovation dans notre pays. Les idées reçues sur le sujet sont nom-

breuses et les confusions multiples : on mélange innovation et entrepreneuriat, oubliant que la plupart des créations d'entreprise ne reposent pas sur des produits ou services novateurs ; on associe innovation et PME, négligeant le fait que les grandes entreprises sont souvent plus innovantes que les petites ; on pense que l'innovation relève essentiellement des high-tech, omettant la grande capacité créative des services, de la distribution, de l'industrie du luxe ou encore de l'agroalimentaire ; on réduit les efforts d'innovation en période de crise pour réaliser des économies, oubliant que l'innovation aide à relancer la demande. Or, parce que l'innovation exige du temps, il est particulièrement essentiel en période de crise d'y consacrer des investissements et d'en promouvoir une vision élargie.