



Journée du 28 août 2008

L'INNOVATION, DE LA SCIENCE À LA CHANCE, DU TRAVAIL AU TALENT

Intervenants :

Michel Gardel, président de Toyota France

Thierry Morin, PDG de Valeo

Didier Lombard, PDG de France Télécom

Ora Ito, designer

Guillaume Sarkozy, délégué général du groupe Malakoff Médéric

**Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat,
des PME, du Tourisme et des Services**

Animatrice : Les Échos Mme Valerie Leboucq

Michel Gardel, président de Toyota France

Qu'est-ce que l'innovation ? À cette question posée en préambule, une réponse consensuelle met en exergue l'utilité de l'innovation, qui permet de relancer la croissance à l'échelle de l'entreprise et à l'échelle mondiale, de se différencier de ses concurrents et sûrement de redonner à tous le désir de consommer.

Pour M. Michel Gardel, président de Toyota France, si l'on peut dire qu'à court terme, la réduction des coûts peut générer de la performance ou des gains de performance, à long terme, seule l'innovation, lorsqu'elle intervient à tous les niveaux, peut offrir le potentiel de croissance pérenne auquel tout le monde aspire.

Si l'on devait résumer les facteurs clés du succès de Toyota, il faudrait insister sur l'innovation, parce que, d'après M. Gardel, c'est une qualité qui, chez Toyota, s'exprime à trois niveaux :

- la culture d'entreprise,
- l'alliance avec certains partenaires et le rôle fondamental du client dans la stratégie de Toyota,
- et enfin la manière d'organiser les projets d'innovation.

La culture d'entreprise, qualifiée de Toyota way, est le fruit de deux principes fondamentaux qui animent le management de Toyota : le kaizen, ou amélioration continue, le profond respect pour les clients, les fournisseurs et les employés, mais aussi vis-à-vis de la communauté qui l'entoure ou qui l'accueille.

Il y a chez Toyota deux formes d'innovation intéressantes : une innovation purement technologique et une autre, organisationnelle, les deux formes étant fondées sur trois valeurs essentielles, appelées les trois c : créativité, challenge et courage. La créativité est évidemment le point de départ de toute innovation, et l'entreprise est perpétuellement à la recherche de nouvelles idées. À titre d'exemple, il y a en moyenne, dans les usines Toyota, trente-six suggestions par opérateur et par an, le concept fondateur de cette démarche étant : « bonne idée, bon produit ». Quant au challenge, c'est un état d'esprit ouvert, positif, innovant et surtout empreint de persévérance. Le courage, enfin, se définit comme le sens d'un engagement audacieux, dans un domaine novateur.

L'un des meilleurs exemples d'innovation technologique est l'hybridation qui permet de relever trois défis particulièrement actuels : la lutte contre les gaz à effet de serre, l'amélioration de la qualité de l'air et la réduction de la consommation énergétique, et vise à trouver des substituts aux sources d'énergies fossiles. La première voiture hybride est sortie des chaînes en 1997, et ce système complet d'hybridation a donné lieu au dépôt de sept cents brevets.

Cette technologie hybride constitue vraiment une plateforme transversale pour l'avenir ; elle est absolument fondamentale pour les véhicules que Toyota va développer et est susceptible d'accueillir toutes sortes de carburants : l'essence, mais également le gasoil, les biocarburants d'une deuxième génération, la biomasse, et ultérieurement des gaz, quels qu'ils soient, et surtout l'hydrogène, avec la pile à combustible. Cette technique pourrait déboucher sur une hybridation rechargeable sur le secteur, qui permettrait vraiment de répondre aux besoins urbains, la voiture utilisant alors, pendant vingt ou trente kilomètres, uniquement sa motorisation électrique – avec zéro émission – et pouvant revenir ensuite, pour des trajets plus importants, à l'hybridation classique.

La deuxième forme d'innovation, chez Toyota, se situe au niveau de l'organisation. Le meilleur exemple en est le TPS, ou Toyota production system, fondé sur deux principes : le juste à temps ou just in time, et le kaizen. C'est un système majeur, puisqu'il permet la diminution des stocks ainsi que les gaspillages et évite les problèmes de qualité au niveau de la fabrication des produits. L'exemple le plus éloquent est celui de l'usine de Valenciennes qui est de conception tout à fait novatrice. Ce site est très performant parce qu'il intègre toutes les

procédures innovantes en termes de respect de l'environnement : zéro déchet enfoui, recyclage des eaux (35 % d'eau utilisée en moins) et économies d'énergies substantielles (37 % de moins par rapport à une autre usine de taille comparable).

L'un des aspects importants de l'innovation chez Toyota est le rôle fondamental des clients et des entreprises partenaires. Le client est au cœur de la stratégie de l'entreprise, qui a toujours cherché à anticiper les besoins du citoyen consommateur.

La troisième forme d'innovation chez Toyota tient probablement à l'organisation de ses projets. Il y a, à ce niveau, une grande volonté de donner un rôle très important à un homme qui est « l'ingénieur en chef », qui génère toute la valeur ajoutée du projet, qui doit avoir une vision de ce que sera l'automobile, mais aussi développer toute la technologie, tout en respectant les contraintes techniques et tarifaires, ce qui n'est pas toujours facile. C'est ce que l'on appelle « la théorie du aussi », en anglais yet philosophy, qui représente une grande difficulté que l'ingénieur en chef doit intégrer dans sa gestion du projet, et à partir de laquelle il doit décliner les orientations stratégiques qu'il donne à son équipe.

Toyota rêve d'une voiture idéale qui purifierait l'air en roulant. Parallèlement, cette voiture soignerait le conducteur et ne provoquerait plus aucun accident. Cela fait partie de cette vision 2020 chez Toyota, qui consiste à dire qu'il faut mettre en harmonie les cycles de l'industrie avec les cycles de la nature. Dans ce cadre, trois thèmes sont principalement à l'ordre du jour :

- étendre la recherche et développement au-delà de la recherche automobile traditionnelle et aller vers des domaines comme la biologie, la médecine, la physique, la chimie, l'intelligence artificielle,
- se positionner aussi dans l'homogénéisation des cycles de l'industrie et de l'automobile, ce qui ferait bénéficier la technologie hybride de systèmes d'aide à la conduite, par exemple, ou de systèmes de mobilité en ville, et créerait donc une sorte de transport intelligent,
- enfin, développer l'assistance à l'humain, au moyen par exemple de la robotique, de la biotechnologie et des biocarburants, et de nouvelles générations de batteries.

M. Gardel a conclu son exposé en affirmant que le moyen le plus sûr de prévoir l'avenir, c'est peut-être de l'inventer.

Thierry Morin, PDG de Valeo

Les équipementiers viennent souvent du monde de la désintégration : les constructeurs automobiles qui, historiquement, fabriquaient tout, se sont mis petit à petit à céder à d'autres entreprises certaines de leurs activités. Ces entreprises n'avaient pas la force d'innover et il n'était pas toujours dans l'intention des clients de les laisser innover, car ils préféraient en général que le fournisseur abaisse le prix en permanence. Néanmoins, l'innovation est au cœur de l'entreprise, parce que sans innovation il n'y a pas de croissance. La problématique de Valeo s'inscrit dans ce cadre. Il fallait à Valeo d'un côté une vision, une compréhension de son marché, et de l'autre une compréhension des produits. L'entreprise devait aussi se doter d'un certain nombre de partenariats externes, scientifiques, mais aussi commerciaux, avec l'ensemble des grands acteurs du marché. Il lui fallait en plus des outils et des procédures assez strictes qui permettent de ratisser large au niveau de la recherche, mais de décider très vite quelles seraient les idées élues. L'innovation n'est pas l'invention, c'est l'invention qui réussit, celle qui s'impose sur le marché.

Il fallait aussi une équipe passionnée. Michel Gardel a évoqué ce sujet : on trouve rarement un chercheur qui soit à la fois un bon patron, un bon financier, un bon contrôleur et un bon marketeur. Il est même en général à l'opposé. Cela veut dire qu'il faut une équipe composite, comprenant un patron de recherche ayant une bonne compréhension du business, auquel on adjoint des gens pour faire du marketing, c'est-à-dire aller détecter l'appétit que le marché peut avoir pour telle ou telle idée, qui n'est pas encore un produit. Il faut également un financier qui contrôle les dépenses.

Valeo s'est heurté à un autre problème important : son organisation d'équipementier. Cette forme d'organisation ne permettait pas du tout de faire des sauts innovants. Valeo a donc dû mettre en question son organisation, qui était très verticale et pouvait parfaitement convenir à un financier, mais n'offrait pas un terrain fertile pour générer de l'innovation. À la suite d'une longue étude marketing dans laquelle Valeo a essayé de déterminer ce que les utilisateurs de voitures voulaient trouver dans leur véhicule, trois domaines ont été créés : l'efficacité de la propulsion, l'aide à la conduite et le confort.

Concernant l'efficacité de la propulsion, par exemple, la nouvelle organisation a très rapidement permis à Valeo de créer ce qu'on appelle un micro hybride, un produit qui n'a pas un grand rapport avec les hybrides complets que fait Toyota, mais qui permet une économie de l'ordre de 23 à 28 % d'énergie sur une automobile, en la dotant de la fonction stop and start. Le deuxième exemple concerne la prise en compte du vieillissement de la population en créant un nouveau produit, qui est une sorte de parking automatique appelé « park for you » qui permet au véhicule de se garer lui-même.

Bien évidemment, une entreprise doit faire baisser ses coûts, doit être orientée vers le client, mais il faut aussi que l'organisation de l'entreprise soit orientée vers l'innovation.

Valeo intervient sur un marché extrêmement mûr, mais connaîtra, à l'horizon 2010, une forte croissance qui sera générée par l'innovation et par l'ensemble des produits nouveaux qui représenteront près de 15 % de son chiffre d'affaires, contre 3 à 4 % aujourd'hui.

Didier Lombard, PDG de France Télécom

Le téléphone a été inventé il y a un peu plus d'un siècle, et pendant une centaine d'années, il ne s'est rien passé dans ce domaine. Le produit et la relation avec le client sont restés schématiquement les mêmes : l'opérateur fournissait une connexion à un appareil de téléphone plus ou moins moderne, avec des commutations de plus en plus rapides, mais il n'y avait rien de structurellement différent.

Depuis une dizaine d'années, le secteur change à toute vitesse : le nombre des acteurs a nettement augmenté, le type de produits mis sur le marché est complètement différent, le type de connexions offert aux clients est également différent. Les clients ont pris le pouvoir, ce sont eux qui décident. L'Internet arrive, le mobile est partout. Chaque mois, de nouveaux produits apparaissent sur le marché, et ces produits ne sont pas innocents : ils peuvent bouleverser le business model de l'entreprise. L'innovation, dans une telle situation, n'est pas seulement nécessaire, elle est indispensable et représente une recette de survie.

La direction d'une entreprise comme France Télécom est comparable à une course de poids lourds sur une route de montagne : on roule le plus vite possible, mais il ne faut rater aucun virage. Les virages fondamentaux ont concerné le mobile, où s'est concentré l'essentiel de la croissance. Immédiatement après, l'Internet et la voix sur IP sont arrivés, imposant un autre virage, et ceux qui ne l'ont pas pris connaissent de grandes difficultés. Plus récemment, la télévision est arrivée sur le fil de cuivre, avec toute une série d'innovations.

Pour être leader sur de tels marchés, il faut donc être en permanence leader en matière d'innovation. Celui qui est dans la cabine de pilotage doit forcer le virage quand il estime opportun de le faire, et le seul indicateur dont il dispose est celui que peut lui donner la R&D.

France Télécom dispose de dix-huit laboratoires autour de la planète et de cinq mille personnes dans la R&D, qui ont pour mission de détecter les innovations avant qu'elles ne deviennent adultes. Ils ont aussi pour mission d'adapter les produits aux marchés locaux.

Mais avoir des chercheurs ne suffit pas. Il vaut mieux avoir des chercheurs qui trouvent. D'où la nécessité d'ajouter au système un autre élément : les technocentres qui ont été créés pour que tous les agents concernés, qu'ils relèvent du marketing, de la recherche ou des plateformes de production, soient réunis pour développer les produits plus vite. Cependant, les systèmes de gestion sont tels que quand on présente un produit vraiment innovant, la technostructure le tue, parce qu'il entraîne des dépenses, qu'il peut ne pas marcher et qu'il représente donc un risque. Si l'on veut des produits innovants, il faut mettre les innovateurs à l'abri. France Télécom a donc créé un petit ensemble, Orange Vallée, où les agents sont à l'abri des règles de gestion de la société, et peuvent développer librement les nouveaux produits et les nouveaux concepts.

Au cours du débat qui a suivi les exposés de MM. Morin et Lombard, l'attention a été attirée sur le fait que l'innovation est souvent synonyme de plus de fonctionnalités et de possibilités, ce qui est source de complexité pour les utilisateurs, mais aussi pour les entreprises. Or, ce que cherche l'utilisateur, c'est la simplicité. M. Ora Ito préfère parler de « simplexité », qui est tout un art, et qui est difficile à atteindre.

Pour M. Lombard, l'objectif de simplicité est essentiel, puisque la technologie est arrivée à un point où elle permet de faire à peu près tout. Curieusement, le rapport entre technologie et services s'est inversé. Auparavant, on cherchait des technologies pour créer des objets dont on avait besoin, alors que de nos jours, on dispose de technologies et on cherche quel est l'usage qui sera reconnu comme utile par les clients.

Un intervenant a fait remarquer qu'il manque aujourd'hui en France dix mille PME de trois cents salariés, en comparaison avec l'Allemagne, soit trois millions d'emplois. Qu'est-ce qui manque en France, un small business act ou un état d'esprit faisant confiance à l'innovation ? Par ailleurs, et même si le client est le meilleur des financeurs, les grands groupes français font très peu appel à l'innovation externe à leur structure, et quand ils le font, ils s'adressent à des PME en Asie ou aux États-Unis. Au niveau du financement, la race des business angels, qui acceptent de prendre un risque sur une technologie, fait défaut.

Un dirigeant d'entreprise qui s'occupe d'électronique embarquée pour la sécurité routière signale que la Communauté européenne a dégagé une fréquence unique pour la communication intervéhiculaire. M. Gardel affirme de son côté que les constructeurs sont très favorables à ce projet, puisqu'ils considèrent qu'il y a deux grands centres d'intérêt : l'environnement et la sécurité. Il faut à peu près cinq ans pour voir de tels dispositifs arriver sur les routes. Pour M. Thierry Morin, la voiture communicante ne sera qu'une étape intermédiaire, car la voiture ultime, en matière de sécurité, sera celle qui s'arrêtera lorsqu'elle se rendra compte que son conducteur ne peut plus la contrôler. Des progrès ont été réalisés sur cette voie et on en est déjà au stade de l'essai de systèmes de pilotage automatique.

Ora Ito, designer

M. Ito commence par rappeler la célèbre phrase de Raymond Lévy : « la laideur se vend mal », et affirme que dans tous les projets qu'il réalise, il cherche l'innovation. Il cite ensuite l'exemple d'un parfum qu'il a réalisé pour une grande marque, dans le cadre d'un concours, et qui n'avait pas été retenu. Ce produit a été retrouvé dans les cartons par une directrice nommée récemment, qui veut maintenant le lancer sur le marché. Il peut donc y avoir un

décalage par rapport à l'innovation, surtout dans le métier de designer, en particulier si ce dernier travaille autour d'une marque. Le designer peut imaginer des produits pour prendre un virage à 360° alors qu'il faudrait laisser à la marque un peu plus de temps pour avancer.

Aujourd'hui, l'industrie, et cela se voit notamment dans les concept-cars, se projette dans le futur, que M. Ito définit comme étant tout ce qui n'est pas « fabricable ». Cependant, on est toujours très déçu par les concept-cars, parce qu'ils aboutissent rarement à la fabrication, pour la simple raison que les constructeurs d'automobiles sont soumis à des contraintes de coûts, de consommateurs, etc., et que ces contraintes peuvent être un frein à l'évolution, puisqu'elles sont liées à une économie.

M. Ito insiste sur le fait que quasiment toutes les sociétés aujourd'hui ont intégré la notion de design, qui est en évolution, puisqu'on en est au design écologique et que la tendance va en s'accroissant.

Au cours du débat qui a suivi, un intervenant fait remarquer qu'il vaut mieux montrer les technologies de rupture, parce que le client qui n'a pas touché l'objet, qui n'a pas pratiqué le service au quotidien, ne sait pas que ces technologies existent et ne fait pas pression sur les industriels pour qu'ils les produisent. La technologie de rupture en France a du mal à s'imposer. Au Japon, le nombre d'accès fibre optique – douze millions – a dépassé le nombre d'accès ADSL, parce que les Japonais ont équipé des immeubles entiers en fibres optiques. De ce fait, cette technologie est entrée dans les pratiques courantes, et s'est répandue comme une traînée de poudre. En France, la fibre optique est difficile à déployer, ne serait-ce qu'au niveau d'une ville. Dans le domaine de l'automobile, une technologie de rupture est maintenant au point : la voiture à hydrogène gazeux. En Californie, on peut toucher la voiture en question, au Japon, on peut l'acheter, et on comprend difficilement pourquoi on ne procède pas en France à plus de démonstrations de produits innovants.

Pour M. Morin, lorsqu'il s'agit d'innovation, on n'a pas raison avant le marché. Le système stop and start de Valeo, par exemple, a été mis sur le marché il y a près de quatre ans. Au cours des trois premières années, huit mille exemplaires seulement en ont été vendus. Aujourd'hui, comparé à n'importe quel autre produit dans le monde, ce système représente le plus gros carnet de commandes : 850 M€. La raison est simple : il y a quatre ans, l'environnement n'était pas au centre des préoccupations, et le prix du pétrole, au cours de cette période, est passé de 25 à 120 \$ le baril.

Une intervenante pose ensuite le problème de l'hybridation entre l'innovation technologique et l'innovation immatérielle. L'iPhone, par exemple, lui semble être à l'évidence un concentré puissant de technologie au sens pur et dur du terme, mais aussi d'immatériel, de créativité, de facilité d'utilisation et de beauté. Elle a ensuite demandé s'il y a des exemples précis où l'innovation immatérielle, l'imagination et la créativité ont poussé à des innovations technologiques majeures. M. Lombard a souligné que l'iPhone est bien une synthèse de ce qu'on est en train de chercher, c'est-à-dire à la fois un produit dont l'aspect physique est très design, de même que le logiciel ou le moyen d'accès. Il est un exemple où le design a donné une longueur d'avance à un fabricant.

Guillaume Sarkozy, délégué général du groupe Malakoff Médéric

Le secteur de la protection sociale n'a pas changé depuis soixante ans. C'est un secteur très inquiétant, puisqu'on dit souvent que les dépenses de santé vont être « remboursées », que les retraites vont baisser, que les dépenses pour la dépendance ne sont pas financées. En même temps, pour faire tout cela, il faut dépenser plus d'argent – ce qui représente aussi une source d'inquiétude. Par ailleurs, peu de personnes savent réellement ce pour quoi elles sont

assurées dans leur entreprise, ni ne connaissent leurs droits dans ce domaine. Le secteur est donc aussi illisible.

Quelles innovations peut-on faire dans un tel contexte ? En fait, soit le système de la protection sociale va s'effondrer, soit il va changer complètement. Le secteur va donc être obligé d'innover pour subsister.

Un bon service consiste à partir du client et de ses besoins. Cette démarche n'est pas très habituelle dans la protection sociale, c'est pourquoi le client a besoin de lisibilité et de transparence du produit qu'on lui vend, qui en plus doit être rassurant. Être lisible veut dire être capable rapidement de donner à chacun la photographie exacte de ses droits dans tous les éléments de la protection sociale, que le prestataire de services soit privé ou public.

La protection sociale de demain ne consistera pas seulement à dire qu'on va donner de l'argent, mais à dire qu'on va rendre un service qui correspond aux besoins de chacun. Quand on est dans une entreprise, on est incité par l'État à cotiser pendant quarante-cinq ans, dans quatre filières qui ne se rencontrent absolument pas : la santé (complémentaire, obligatoire), la prévoyance (les accidents de la vie), la retraite, qu'elle soit supplémentaire ou complémentaire, et la dépendance. Les jeunes qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail vont-ils accepter de cotiser pendant quarante-cinq ans à ces quatre filières, alors que leurs besoins sont extrêmement variables ? Si ces diverses filières ne se rencontrent pas aujourd'hui, c'est parce que les organismes de protection sociale n'ont pas été capables de s'organiser en fonction des besoins du client et du marché, et se sont organisés en fonction de leur propre production. Il faut donc inventer de nouveaux produits qui fassent converger les quatre filières. D'un autre côté, on a beau être dans une entreprise qui garantit bien ses employés, on n'y reste pas toute la vie. La question de la possibilité de transfert des droits se pose. Les organismes de protection sociale doivent être capables de proposer et de vendre les garanties individuelles et collectives qui permettent d'avoir la sécurité chez soi.

Par ailleurs, au niveau des attitudes, il faut commencer à développer l'idée du paritarisme compétitif. Cela peut paraître provocant de dire cela. Mais on sait bien que le paritarisme est indispensable à l'équilibre de notre société.

À côté du métier d'assureur, un nouveau métier sera développé, à partir de 2009, au sein de Malakoff Médéric, et sera assuré par des employés qui porteront le nom d'intégrateurs de produits et services. Par ailleurs, la question du maintien à domicile, au lieu de simplement verser une retraite, est déterminante. Un intérêt majeur de ce genre de produits et services réside dans le fait qu'il allie la main-d'œuvre, qui est souvent à former, à la technologie nécessaire pour le suivi.

Le problème, c'est que l'assureur veut souvent s'arrêter aujourd'hui au risque financier. Pour le paritarisme, il faut aller au-delà : lien avec l'offre de soins, achat de soins, orientation, prévention, mais aussi conseils aux assurés sur des garanties originales de médicaments non remboursés par la sécurité sociale, ou même inconnus du système de santé.

Les organismes de protection sociale attendent une réforme qui leur permette de compléter leur évolution. Il faudrait que la Sécurité sociale et l'État donnent aux assureurs non lucratifs, aux organismes paritaires, plus de place pour rendre un meilleur service.

L'animatrice de la table ronde, demande si, dans l'état actuel du système français, il serait possible pour les organismes de protection sociale de se transformer en HMO, ces agences américaines qui proposent des soins, et qu'on appelle pour se renseigner sur les services de santé.

Pour M. Guillaume Sarkozy, une telle évolution n'est pas envisageable aujourd'hui. Cependant, cette réforme arrivera de toute façon. La qualité du système français vient de la qualité de sa médecine, et sa faiblesse extraordinaire vient du fait que cette médecine est trop libérale, trop artisanale et pas assez organisée. Des systèmes sont donc à créer pour tenter de l'organiser. Un monopole comme celui de la Sécurité sociale n'est pas en mesure de le faire. Le monopole ne peut pas choisir ni contractualiser individuellement. Les assureurs peuvent le faire. Mais,

aujourd'hui, les assureurs complémentaires ne décident de rien, ils remboursent automatiquement. Ce système, à l'évidence, est absurde et sera amené à changer.

Une intervenante demande à M. Sarkozy comment il peut assurer à sa clientèle la liberté de choisir en étant intégrateur de services et en achetant des cliniques.

Pour l'orateur, le groupe qu'il représente ne cherche pas à devenir un opérateur de systèmes de soins, car il n'en a pas les compétences. Par contre, il a cherché à détenir de 25 à 35 % du capital de certains systèmes de soins, pour faire pression et améliorer la qualité de ces derniers.

En réponse à une question sur le lien entre identité, marque et innovation, M. G. Sarkozy a souligné le phénomène de regroupement et de concentration qui touche notamment le domaine de la santé, où on est passé de huit mille ou dix mille mutuelles il y a une quinzaine d'années, à huit cents aujourd'hui. Dans cinq ans, il n'y en aura plus qu'une vingtaine ou une quinzaine. Les organismes paritaires sont dans l'économie sociale, dans le non lucratif, ce qui veut dire gagner de l'argent pour être capable de garantir les risques et d'investir. Les nouveaux métiers du secteur nécessitent des investissements considérables.

Un intervenant attire l'attention sur la nécessité d'un grand travail pédagogique à mener en direction du monde médical. M. Sarkozy a souligné que les négociations entre la Sécurité sociale et les syndicats de médecins ne se font pas en termes d'achat de services. Ce sont des négociations syndicales, des négociations de revenus. La Sécurité sociale, étant monopolistique, ne peut pas choisir. Le jour où il sera possible pour des complémentaires en concurrence, à titre expérimental et sur un certain nombre de secteurs limités (les lunettes, les dents, l'audition), de contractualiser individuellement, dans le cadre d'une convention signée avec les syndicats de médecins, les choses changeront.

Un intervenant apporte ensuite un éclairage sur le monde de la protection sociale à partir de l'expérience d'un groupe familial, qui innove beaucoup depuis soixante ans, et qui gère un grand volume de primes d'assurance santé, sans pour autant être un assureur. Les assureurs s'appuient sur ce groupe pour fournir certains services, mettre en place des réseaux de soins, travailler avec les professionnels de santé. Il travaille avec la Banque mondiale, qui ne veut pas traiter avec un intégrateur. Le modèle français a aidé ce groupe à trouver les meilleurs professionnels de santé, tout en restant indépendant.

M. Morin est revenu sur la question de l'identité de l'entreprise pour affirmer qu'il n'est pas impératif qu'une entreprise ait une image pour innover. Si une innovation est intéressante, elle sera reprise immédiatement par quelqu'un d'autre ou sera appuyée. Même si l'entreprise n'a pas nécessairement l'image, si l'idée est bonne, l'innovation intéressera le marché.

Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme et des Services

Les pouvoirs publics ont-ils une responsabilité particulière dans le développement de l'innovation ? Autrement dit, les pouvoirs publics, par leurs décisions, brident-ils ou améliorent-ils l'innovation ? La question se pose à l'échelle de toute la planète. Par exemple, les Chinois dépensent beaucoup d'argent en matière de recherche et développement, secteur perçu comme important pour l'émergence de l'innovation, mais ils occupent un rang médiocre en termes d'innovation mesurée par le nombre de publications scientifiques.

L'environnement favorise ou défavorise l'innovation, qui est un enjeu majeur. Dans un contexte

de mondialisation, l'innovation est certainement une variable stratégique plus importante aujourd'hui que le coût du travail ou le coût du capital.

Par ailleurs, on innove plus facilement dans un climat de liberté, et on constate aussi que le croisement est favorable à l'innovation : croisement des cultures, des formations. Il faut mettre dans un même lieu ou en réseau des personnes qui, parce qu'elles sont différentes, vont faire émerger l'innovation. Il faut aussi des universités libres, des liens très forts université–formation–recherche– entreprise, et une fécondation à travers des regroupements de chercheurs venus de cultures différentes et qui raisonnent différemment. Les pôles de compétitivité ne sont rien d'autre que la rencontre d'entreprises, d'organismes de formation, de chercheurs, et cette rencontre favorise l'innovation. Les incubateurs israéliens, à titre d'exemple, font qu'aujourd'hui l'innovation représente la moitié de la croissance totale d'Israël. C'est à ce niveau que se situe pour une grande part la responsabilité des pouvoirs publics.

Par ailleurs, ce sont souvent les petits qui innovent. Il y a un lien entre taille de l'organisation et émergence de l'innovation. C'est pour cette raison que les grands groupes achètent de petites entreprises.

Le quatrième élément qui peut favoriser ou défavoriser l'innovation est le niveau de la protection intellectuelle et du système qui fait que l'inventeur reçoit ou ne reçoit pas la juste rétribution de son invention. Les pays qui se sont spécialisés dans la contrefaçon ont de la difficulté à innover. Un pays qui ne protège pas ses droits de propriété intellectuelle est un pays qui bafoue l'innovation, à terme. D'où l'utilité d'avoir un arsenal législatif en matière de répression de la contrefaçon et des outils efficaces de dépôt de propriété intellectuelle.

Le financement des entreprises qualifiées d'innovantes joue aussi un rôle important. Il existe en France un dispositif en matière de recherche et développement, appelé crédit impôt recherche, qui est le plus puissant de tous les pays de l'OCDE. Il faut évidemment faire mieux, d'où l'idée de développer des relations entre donneurs d'ordre d'un côté et PME innovantes de l'autre, de manière à favoriser ces PME et à leur donner accès à des marchés publics ou à des marchés de grands donneurs d'ordres, qui leur sont parfois interdits en raison de leur taille. Une telle possibilité d'accès à tous les marchés d'innovation technologique a été introduite dans la loi de modernisation de l'économie. Il s'agit d'un quota, fixé pour l'instant à 15 %, dans tous les marchés de haute technologie, qui doit être réservé aux PME, et que viennent compléter toutes les mesures prises pour favoriser la mise en relation des PME avec les grands donneurs d'ordres, qu'ils soient publics ou privés.

Pour ce qui est des business angels, censés intervenir dans le développement des PME pour les accompagner dans leur développement, a été soulignée la faiblesse de leur nombre en France, en comparaison avec le Royaume-Uni, où les déductions fiscales sont plus importantes. La disposition ISF – PME, qui permet à des tributaires de l'ISF d'investir dans le capital des PME, a donné des résultats supérieurs aux attentes : un milliard d'euros d'investissements dès la première année, dans le développement des PME, dont 400 M€ provenant d'investisseurs individuels, qui sont en train de devenir, en quelque sorte, des business angels.

L'ensemble de ces conditions constitue un climat favorable à l'innovation et renvoie à une responsabilité très forte des pouvoirs publics, qui peuvent influencer sur la capacité d'innovation de l'économie et sur ses chances de croissance. C'est une responsabilité majeure qui a amené les autorités concernées à mettre en œuvre la politique française en faveur de l'innovation.

L'exposé de M. Novelli est suivi par une intervention portant sur le déficit de motivation chez les étudiants français pour les métiers scientifiques et techniques, que ce soit dans les universités ou dans les grandes écoles, où il y a plus de places offertes que de postulants aux concours. Si cette tendance perdure, elle constituera un frein à l'innovation, malgré toutes les conditions réunies pour la promouvoir. La question qui se pose à ce sujet est de savoir ce qui est fait aussi bien au niveau de l'État que des grandes entreprises pour motiver les jeunes pour les études et les carrières scientifiques.

Pour M. Novelli, la désaffection pour les carrières dites scientifiques doit être reliée au regard

que la société porte sur la science. Si la société ressent de la méfiance à l'égard de la science et du progrès scientifique, il est clair que les jeunes auront de la répugnance ou une moindre appétence pour les métiers en question. Il y a aujourd'hui une sorte de regard distancié par rapport à la science et au progrès, et les principes de précaution que la société érige, pour de bonnes raisons liées à la sécurité des gens, sont parfois antinomiques avec le progrès scientifique et avec la recherche. Cela étant, il y a certainement des actions ponctuelles à mener pour faire en sorte que les carrières scientifiques bénéficient d'un peu plus d'intérêt.