

Comment mener le "redressement productif" ? Coopérer, décentraliser, expérimenter : nous devons penser l'innovation autrement

LE MONDE ECONOMIE | 15.10.2012 à 10h02 • Mis à jour le 15.10.2012 à 16h31

Par Gilles Garel, Conservatoire national des arts et métiers



Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), à Paris. | AFP/PATRICK KOVARIK

La crise exige des formes d'innovation différentes d'une approche, encore très prégnante en France, faite de vision a priori, de grands groupes, de technologie, de brevets et de recherche et développement (R & D).

Historiquement, l'innovation ne concernait que certains secteurs et produits, mais elle s'est généralisée et intensifiée sous l'effet de nouvelles valeurs sociales, de changements de régulations, de l'entrée en lice de nouveaux compétiteurs.

Le rythme de renouvellement des offres de biens et de services s'est accru, y compris sur les marchés matures où l'innovation est la seule source de différenciation. Environ 30 000 nouveaux produits sont lancés chaque année en Europe . Toutefois, la grande majorité d'entre eux sont de simples rénovations, pas des innovations.

La compétition, telle qu'elle reste largement conçue aujourd'hui, consiste à rénover l'identité établie des objets : plus rapides, moins chers, plus petits, plus sûrs... L'innovation, au contraire, transforme l'identité des biens et des services, c'est-à-dire leurs caractéristiques communément admises. Les identités se révisent, parfois totalement. Un véhicule électrique innovant n'est pas une automobile "électrifiée", mais relève, pour un acteur qui n'est d'ailleurs plus forcément un constructeur automobile, de la conception de nouvelles formes de mobilité, d'intermodalité et de services.

Dans ces conditions, l'innovation déstabilise et interroge de nombreuses organisations, trop habituées à rénover. "*Innovez !*", "*Il faut innover !*", les incantations des entreprises et des politiques masquent généralement la réalité de l'activité de l'innovation. Au-delà du constat récurrent de l'échec du "système d'innovation" en France (lire, par exemple, la publication de Nicolas Von Bülow, "*L'innovation en France : un système en échec*", Terra Nova, 1^{er} juin 2012), il existe des leviers d'action qui nous permettent de rester optimistes.

D'abord, l'innovation mobilise à la fois des concepts et des connaissances. Le Cirque du soleil, qui a révolutionné le cirque, emploie autant d'ingénieurs que d'artistes. La montre Swatch, qui a sauvé l'industrie horlogère suisse au début des années 1980, a eu besoin, pour être conçue, d'ingénieurs créatifs et de designers "ingénieriques" (Gilles Garel et Elmar Mock, *La Fabrique de l'innovation*, Dunod, 192 p., 19 euros). La réconciliation des créatifs et des savants implique ex ante de valoriser l'enseignement technique et celui du design afin de préparer à une activité intégrée de conception.

Par ailleurs, l'innovation ne se réalise plus en solo ou autour d'un entrepreneur, mais dans de larges systèmes collaboratifs, entre entreprises concurrentes, avec ses fournisseurs, ses clients, et entre associations, entreprises et territoires. On innove aussi "hors systèmes", dans la rencontre d'érudits et de praticiens, de poètes et d'hackers, de philosophes et de designers, de visionnaires et de bricoleurs (Alain Cadix, "Pour un Redressement productif... et créatif", *Libération*, 11 juillet 2012).

Si la gouvernance de l'innovation implique une coordination incitative de collectifs de concepteurs larges, ouverts et improbables, elle n'est plus centralisée, mais distribuée. Le pouvoir de décision relatif à l'innovation ne peut plus être dévolu aux seuls actionnaires ou à des dirigeants supposément éclairés. Ce qui renvoie à un débat incontournable sur la refondation de l'entreprise et du partage du pouvoir de décision en son sein (Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, "La République des idées", 119 p., 11,80 euros).

Les stratégies d'innovation gagnantes se construisent aussi en plusieurs coups, sur la durée. Thomas Edison, James Dyson ou Steve Jobs sont des "innovateurs

en série" dans leur capacité à articuler développement de nouvelles connaissances et développement récurrent d'offres innovantes.

Une même prestation innovante peut se déployer sur plusieurs générations de produits. Ces stratégies dites "en lignée" sont prudentes et économiques, car elles réutilisent des ressources et des composants d'une innovation à l'autre.

Enfin, l'action doit être privilégiée quand on innove. Face aux promesses déstabilisantes de l'innovation, les managers décideurs ne doivent pas trop "cogiter" avant d'apporter leur soutien. Il ne sert à rien de se réfugier derrière une analyse de risques ou de perdre du temps à interroger des clients sur des objets qui n'existent pas. Quand on ne sait pas bien où l'on va, on essaye, on apprend, on ajuste. Tous les moyens d'apprentissage sont pertinents : l'expérimentation, l'acquisition, la formation, la recherche, le partage...

Historiquement, les crises ont permis l'émergence d'innovations parce qu'elles ont simultanément imposé des contraintes nouvelles et libéré de nouveaux espaces de conception. Dans la crise actuelle, se fabriquent les innovations de demain. Autorités publiques, managers et citoyens doivent contribuer à l'activité d'innovation sans a priori. Il n'y a pas d'innovations mineures ! Il y a seulement celles qui touchent leur public et celles qui échouent à trouver un sens.

Gilles Garel, Conservatoire national des arts et métiers

Gilles Garel

Gilles Garel est professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire de gestion de l'innovation.

Partenariat avec l'Anvie

Cet article est le quatrième d'une série de dix contributions de chercheurs sur le thème "*Comment la crise transforme l'entreprise*", publiée en partenariat avec l'Association de valorisation de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises (Anvie).

Prochain article de la série: "*Comment la crise transforme l'entreprise*" : "*Du consommateur malin au consommateur contraint*", par Dominique Desjeux (université Paris-V).

Économie