

RELANCER L'INNOVATION AUJOURD'HUI.. pour préparer demain





**RELANCER L'INNOVATION
AUJOURD'HUI...
pour préparer demain**

RELANCER L'INNOVATION AUJOURD'HUI... pour préparer demain

Auteur: Roland ROBEVEILLE

Édition 2019

© GERESO Édition 2015, 2017, 2019

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique: GERESO Édition

Illustration: © sorbetto/istockphoto.com

www.gereso.com/edition

e-mail: edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Novembre 2019

ISBN: 978-2-37890-269-8

EAN 13: 9782378902698

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-418-0

ePub : 978-2-37890-419-7

Kindle : 978-2-37890-420-3

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Concevoir une formation
- Créer sa petite entreprise en 50 étapes
- Développez votre identité numérique
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Dire beaucoup de choses en peu de mots
- Écrire vite, écrire court, écrire bien !
- Et si on se parlait à table ?
- Être l'acteur de sa retraite
- Homo Creativus
- L'intelligence créative au travail
- La banalité du conformisme
- Le manager samouraï
- Le webmarketing en 150 questions
- Manager la performance industrielle
- Meux vendre en B to B
- Montez en gamme !
- Petit manuel des techniques tordues pour réussir en entreprise
- Plouf plouf ! Ce sera toi le manager !
- Prendre la parole sans stress
- Réussir l'impossible
- Tous formateurs !

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Remerciements

À Françoise pour sa patience.

À Elsa et Michelle pour leurs relectures critiques et leurs précieux conseils!

Sommaire

Remerciements	5
Introduction	11
1^{re} PARTIE - ÉTAT DES LIEUX.....	15
Chapitre 1 - L'innovation !	17
L'innovation créatrice de valeur !.....	17
Le rôle du management	21
L'innovation est facteur de croissance pour les entreprises	22
L'innovation peut prendre des formes très différentes !.....	23
Le cas <i>Alibaba</i>	24
L'innovation peut aussi concerner la réutilisation d'anciens systèmes dans un cadre nouveau	26
En conclusion	29
Chapitre 2 - Une situation critique pour les entreprises françaises ! ...	31
La production en baisse !	31
La productivité.....	33
Un avantage qui s'est considérablement dégradé dans le temps	34
Un autre élément impacte fortement la production	36
La compétitivité n'a pas réellement de lien avec l'innovation	38
Chapitre 3 - Les entreprises françaises sont en déclin !	41
La pérennité n'est jamais assurée pour les entreprises les plus importantes	41

L'échec de l'innovation dans les entreprises françaises !	42
Les causes du déclin seraient culturelles, organisationnelles et même structurelles, pour certaines entreprises	44
Le déclin et ses causes	46
Le manque d'investissement dans la recherche est la première cause du déclin	46
La stratégie adoptée par la plupart des entreprises françaises n'est pas centrée sur la priorité donnée à l'innovation	49
La plupart des entreprises françaises ont des processus de R&D qui fonctionnent par « à-coups »	51
L'adéquation des innovations avec le marché est également un problème de fond	53
L'aspect culturel est un des obstacles majeurs au développement du management de l'innovation en France	54
La gestion des ressources humaines uniquement centrée sur le business n'incite pas à « se dépasser »	57
Le développement de l'innovation réclame un climat social en adéquation avec les objectifs	58
Le cas <i>SNCF</i>	59
Comment rater une innovation majeure concernant l'organisation! ...	59
La compréhension des mécanismes humains dans le cadre d'un changement programmé: l'exemple raté du changement chez la <i>SNCF</i>	60
Incohérence de la démarche	61
Quelles marges de manœuvre pour le P.-D.G. et les syndicats ?	62
Notre analyse du cas <i>SNCF</i>	63
L'aspect cognitif est également mis en avant pour expliquer la position de refus du changement	63
Chapitre 4 - Les difficultés à trouver des financements malgré les aides de l'État !	67
Les nouvelles entreprises « jeunes pousses » ou start-up	69
Chapitre 5 - Que pensent les consommateurs ?	71
En conclusion de cette partie	74

2^e PARTIE - LES SOLUTIONS EXISTENT !	75
Des solutions à adapter à chaque situation	76
Les conditions de réussite	78
En conclusion	81
Chapitre 6 - Des entreprises françaises innovent en permanence !	83
Des structures traditionnelles cumulent innovation technique et sociale	84
Le cas <i>Leroy Merlin</i>	84
Des critères plus objectifs pour identifier les entreprises innovantes.....	90
Des réussites que nous pouvons analyser au regard des échecs constatés	94
Celles qui réussissent dans la durée avec une démarche stratégique, souple, en s'adaptant aux contingences économiques et financières.....	94
Celles qui ont une stratégie de rupture avec les anciennes technologies.....	95
Celles qui soutiennent l'innovation dans les services	96
Chapitre 7 - Une culture différente du management social	97
Un nouveau discours amorce un changement culturel.....	97
Le cas <i>France Télécom/Orange</i>	99
Le problème tel qu'il se posait en 2009.....	99
Ce qui s'est passé à partir du moment où S. Richard a remplacé D. Lombard	100
Le rapprochement avec les théories	101
Les résultats peuvent être observés en termes d'évolution du climat de l'entreprise	105
En conclusion	108
Chapitre 8 - Une stratégie à long terme, ferme et souple, à l'écoute du monde qui change	111
Le rapprochement avec les théories	112
En conclusion	114

Chapitre 9 - Une organisation qui soutient l'innovation permanente	117
Le rapprochement avec les théories	118
Les liens avec la théorie des organisations de Mintzberg	118
En conclusion	121
Chapitre 10 - Le management des ressources humaines	123
Le management et la gestion des ressources humaines ne sont pas dissociables	123
Le cas Davidson Consulting	125
Le rapprochement avec les travaux des chercheurs	128
En conclusion	140
Conclusion	143
Bibliographie	149
À propos de l'auteur	155

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 maximalisent 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.

Fin 2017, la production manufacturière française est en régression de 13 % par rapport à 2000. Cette production est inférieure de 12 % à celle des années 90. 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. 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.

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 !

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 ».