



par

Marie-Ange ANDRIEUX
co-président de la Commission GPS
Innovation & Immatériel - président de la
Commission internationale de l'IFA

Dominique FERNANDEZ POISSON
associée, DFP Conseil

Expertises

GESTION DES RISQUES, PERFORMANCE ET SI

L'INNOVATION DOIT AUJOURD'HUI OCCUPER UNE PLACE CENTRALE DANS LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES ET RETENIR TOUTE L'ATTENTION QU'ELLE MÉRITE DE LA PART DES INVESTISSEURS FINANCIERS ET DES POUVOIRS PUBLICS. C'EST GRÂCE À L'INNOVATION QUE LA FRANCE ET L'EUROPE POURRONT RESTER COMPÉTITIVES FACE AUX ÉCONOMIES DÉVELOPPÉES COMME ÉMERGENTES.

Gouvernance de l'innovation Quels enjeux de compétitivité ?

LA FRANCE, COMME L'EUROPE, doit faire face aux engagements financiers du passé (remboursement de la dette) et aux enjeux sociétaux du futur (santé, éducation, retraite...). Il nous faut une croissance « fraîche », génératrice d'emplois, qui passe par une indispensable amélioration de la compétitivité¹. Or, nous entrons de façon croissante dans une économie de l'immatériel où les facteurs de compétitivité se déplacent vers des actifs immatériels stratégiques de long terme² « dont l'importance semble comparable à celle des actifs matériels pour l'économie des pays de l'OCDE »³. L'équation de compétitivité sera donc autant quantitative, par les coûts, que qualitative, par le capital immatériel. L'innovation et le capital humain y jouent un rôle majeur⁴ : l'innovation représente 40 % des investissements immatériels en France (contre 50 % en Allemagne), voire 80 % en additionnant ces investissements à ceux liés au capital humain, en évidente synergie avec l'innovation.

Une course à la compétitivité par l'innovation est engagée. La France, 5^e puissance économique mondiale, ne ressort que 18^e dans le classement du World Economic Forum (WEF) sur la compétitivité 2011-2012⁵ et 17^e au titre de l'innovation (vs respectivement une 6^e et 5^e places pour l'Allemagne). Les pays émergents, qui captent deux tiers de la croissance mondiale, ont intégré les enjeux de la croissance par l'immatériel : les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) enregistrent la plus forte corrélation entre l'investissement immatériel et le PIB⁶.

La Chine est devenue en 2011 le premier pays dépositaire de brevets dans le monde, passant du « *Made in China* » au « *Designed in China* ». Parallèlement, l'Europe est en retard sur ses objectifs de recherche et développement (R&D) : ceux-ci n'ont représenté que 2 % du PIB en 2010 alors qu'un taux de 3 % était attendu. La France, en ligne avec la moyenne européenne, enregistre néanmoins une R&D privée de 1,2 % en retrait par rapport à l'Allemagne (1,7 %) et les États-Unis (2,0 %).

Comment l'innovation pourrait-elle générer la croissance durable et le potentiel d'emplois attendus en France et en Europe ?

Par une gouvernance de l'innovation proportionnée à ces enjeux macroéconomiques, se déclinant aux niveaux institutionnel et opérationnel de l'entreprise, et coordonnée entre les acteurs de son écosystème.

UNE GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE INTÉGRANT STRATÉGIE ET CULTURE DE L'INNOVATION

Toute démarche d'innovation passe par l'engagement des hauts organes décisionnels (conseil d'administration, comité exécutif) qui doivent porter

la conviction et la vision d'une innovation perçue non comme un coût, mais un investissement générateur de valeur, et pleinement intégrée dans la stratégie de croissance long terme. L'innovation doit figurer à l'agenda des débats du conseil d'administration comme un critère décisionnel majeur pour les opérations stratégiques de croissance interne

ou externe.

Elle doit également trouver sa place dans les travaux des comités du conseil :

- Le comité d'audit, à travers une cartographie des risques élargie à l'innovation, d'un dialogue enrichi sur ce thème avec ses interlocuteurs usuels internes (CFO, audit

L'INNOVATION UN INVESTISSEMENT GÉNÉRATEUR DE VALEUR

interne...) ou externe (CAC) ;

- le comité des nominations en vue de s'assurer d'une bonne adéquation des capacités des dirigeants à la conduite d'une stratégie d'innovation ;
- le comité des rémunérations pour l'élargissement des politiques de rémunérations à des critères extrafinanciers de long terme liés à la performance en matière d'innovation.

En effet, générer un retour sur l'investissement dans l'innovation reposerait⁷ sur la capacité de l'entreprise à, d'une part, aligner la stratégie d'innovation avec la stratégie globale de l'entreprise et, d'autre part, créer une culture animant un corps social favorable

à l'innovation. Les entreprises cumulant ces deux atouts surperforment respectivement de 30 % et 17 % en matière de capitalisation boursière et de croissance des résultats (en 2011, sur un panel de 1 000 entreprises internationales). Par ailleurs, l'essentiel d'une stratégie d'innovation n'est pas combien (*how much*), mais comment (*how*) on investit. Les dix entreprises qui investissent le mieux enregistrent de meilleurs résultats financiers sur les cinq dernières années par rapport aux dix entreprises qui investissent le plus⁷. À cet égard, la nature de l'innovation, d'une complexité croissante, joue un rôle majeur, ses aspects multidimensionnels, notamment technologiques et non technologiques, se combinant souvent. Dans une économie d'usage et de fonctionnalité, cette évolution se trouve en résonance avec la profonde mutation des *business models* entrepreneuriaux où la frontière entre industrie et service s'amenuise autour d'une stratégie orientée sur la chaîne de valeur globale structurant une offre intégrée de produits et services. C'est la *fleet solution* de Michelin où le client n'achète pas un pneu, mais des kilomètres parcourus. La réindustrialisation pourrait d'ailleurs s'appuyer fortement sur cette approche d'une innovation intégrée.

UNE GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE TRANSFORMANT L'INNOVATION EN PERFORMANCE DURABLE

L'objectif d'une gouvernance opérationnelle de l'innovation est de transformer les investissements correspondants en cash-flows futurs durables.

Cerner l'innovation. Il convient donc de cerner les territoires de l'innovation. Tandis qu'une découverte est liée à une loi naturelle (le pompage optique par exemple) et une invention à un nouveau principe de fonctionnement pour atteindre un objectif (le laser pour découper), une innovation est la rencontre d'une idée nouvelle, conduite jusqu'à sa réalisation concrète ou industrielle, avec un marché potentiel. L'innovation (*ideas into money*) se distingue donc de la R&D (*money into ideas*) : elle relève d'une exploitation novatrice de connaissances existantes ou de leur combinaison.

Bousculant souvent les routines établies, l'innovation provoque des bouleversements en période de non-crise, jusqu'à remettre en cause certains métiers ou positions acquises, comme dans la relation clients et la distribution avec l'avènement des sites web marchands qui ont eu un impact considérable dans la vente à distance ou, plus inattendu, dans le secteur du luxe. On distingue d'abord l'innovation de rupture de l'innovation incrémentale, inscrite dans un schéma de progrès en termes de qualité, coût, service client... Ensuite, l'innovation technologique de l'innovation non technologique. Cette dernière peut reposer sur un concept nouveau comme le business des économies d'énergie⁸, des processus ou procédés (le prépaiement par exemple), la combinaison d'offres (offre *triple play* dans le multimédia), voire les modèles économiques (*business model* du gratuit dans le web ou l'*open source*). Mais comment faire émerger les idées nouvelles ? L'innovation peut être externe grâce à l'écoute des clients et des fournisseurs, des enquêtes, des réclamations du SAV, une veille technologique et concurrentielle... Ou interne, à travers l'écoute des salariés, la création de boîtes à idées, ou d'un « rapport d'étonnement »... Parfois avec la mise en place d'une combinaison des deux, la co-création⁹. L'innovation est aussi une affaire d'innovation dans le management ! Dans la phase amont de recherche d'idées, il vaut mieux privilégier les organisations peu codifiées. L'innovation remet en cause les pouvoirs acquis : elle conduit à amortir les pyramides organisationnelles trop lourdes et à valoriser les comportements innovateurs en développant les deux cerveaux. Après une phase de « foisonnement désordonné », le cycle de décision devient structuré dès qu'il s'agit d'évaluer le potentiel de marché, l'acceptabilité sociale, la faisabilité technique de l'innovation. Il faut également en évaluer la rentabilité prévisionnelle, choisir de développer seul ou en partenariat, protéger, financer, industrialiser, trouver au besoin les partenaires *ad hoc* et, *in fine*, prendre position après un débat « décloisonné » qui doit laisser une place aux non spécialistes afin de l'enrichir. Ne pas oublier de mesurer les impacts de l'innovation sur les ressources humaines et l'organisation, voire sur les partenariats.

Comment sélectionner un projet innovant ? Toute idée nouvelle ne se transforme pas en vache à lait ! Les critères de choix vont être quantitatifs et qualitatifs, notamment l'alignement stratégique, l'impact sur le positionnement concurrentiel et le portefeuille de produits, le potentiel de marché, le couple rentabilité/risque, la capacité à faire, le risque à ne pas faire, l'existence d'opportunités de partenariat par exemple. Une segmentation des projets innovants facilite les arbitrages et introduit une logique d'affectation de moyens financiers et humains et de gestion différenciée, en corrélation avec le niveau de risque encouru et les bénéfices attendus. Un équilibre à l'intérieur du portefeuille de projets est à rechercher en fonction des natures d'innovation (incrémentale, de rupture, etc.), des enjeux, du couple rentabilité/risque, dans une logique de gestion d'actifs immatériels comme le ferait tout gérant d'actifs financiers.

Comment gérer un projet innovant ?

La rigueur sur l'organisation de la gestion du projet (suivi de l'avancement physique autant que financier) conditionne largement la performance attendue. Tout en découpant le projet en sous-ensembles maîtrisables sous la responsabilité de managers identifiés, il convient de conserver intimité et implication avec le client. Tout au long du cycle de vie du projet, jusqu'à la mise sur le marché, il devrait être possible de suivre les risques et de projeter les cash-flows futurs, en vue de poursuivre en l'état, réorienter, voire abandonner le projet s'il n'est plus stratégique. S'agissant des sources de financement, leur nécessaire corrélation entre la nature de l'innovation et le niveau de risque encouru devrait permettre de les structurer entre autofinancement, augmentation des fonds propres si nécessaire, co-investissement éventuel avec un partenaire (client, fournisseur, concurrent), aides publiques à rechercher, participation à des programmes communautaires de R&D et recours à des prêts bancaires. La protection de l'innovation est essentielle pour capitaliser sur la valeur créée. La stratégie sera une combinaison de moyens opérationnels et juridiques — à adapter en fonction du type d'innovation — et d'acteurs internes comme externes, qui peuvent utilement accompagner ces domaines d'expertise pointue. ■■■

■ ■ ■ Enfin, il conviendra de structurer un *reporting* de l'innovation fondé sur un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs, financiers et extrafinanciers. Ce tableau de bord, tout en permettant le pilotage interne, pourra alimenter la communication externe d'une sélection d'informations respectant le nécessaire secret des affaires (investissements en pourcentage du chiffre d'affaires, nombre de produits nouveaux dans le portefeuille de produits, poids des produits d'ancienneté inférieure à 2 ou 3 ans dans le chiffre d'affaires et la rentabilité...).

UNE GOUVERNANCE COORDONNÉE ENTRE LES PARTIES PRENANTES D'UNE INNOVATION DE COMPÉTITIVITÉ ET DE CROISSANCE

Un avenir de croissance et d'emploi par l'innovation relève d'une gouvernance coordonnée des acteurs économiques, financiers et publics.

Les entreprises ont la responsabilité de développer de bonnes pratiques et de communiquer sur la capacité de leur stratégie d'innovation à contribuer au développement économique et à la

performance long terme. Cette posture de transparence est en ligne avec les développements en cours de l'information extrafinancière voire intégrée¹⁰. Concomitamment, les investisseurs devraient faire de l'innovation une question d'engagement actionnarial de plus en plus avisée (demande d'informations ciblées, proposition de points et résolutions AG, critères d'investissement). Et plus généralement, les acteurs des marchés financiers devraient intégrer l'innovation dans leur méthodologie de diagnostic et de valorisation.

La création par les pouvoirs publics d'un environnement économique, juridique, financier et fiscal favorable à l'innovation est indispensable au-delà des mesures existantes et déjà efficaces parmi lesquelles on peut mentionner les jeunes entreprises innovantes, les pôles de compétitivité, le crédit impôt recherche (CIR), les financements Oseo... De nombreuses propositions (cf. « *Quatre propositions pour une dynamique d'innovation* ») émanant d'acteurs variés (institutions, académiques, *think tank*...) ont été avancées¹¹, pour l'essentiel organisées autour de quatre orientations majeures : faire connaître et reconnaître l'innovation dans toutes ses dimensions ; valoriser le management de l'innovation ; faciliter

le financement de l'innovation ; dynamiser l'environnement de l'innovation. La bataille de l'innovation sera collective et culturelle. Il en va du futur de la création d'une croissance durable et inclusive des parties prenantes indispensable à notre économie. ■

1. Déficit de la balance commerciale française de 4,2 % du PIB en 2011 ; recul du poids des exportations françaises dans celles de la zone euro (de 16,8 % à 12,6 % entre 1990 et 2010)

2. MA Andrieux, « Économie de l'immatériel : quels enjeux de compétitivité et de croissance durable ? », *Revue Analyse financière*, n°39.

3. Source OCDE.

4. Ark, Hao, Corrado, Ulten, EIB Papers 2009.

5. WEF - Global Competitiveness report 2011-2012.

6. National Intellectual Capital, Ayeh-Lin-Edvinsson, 2011.

7. The Global Innovation 1000, Booz&Co, Winter 2011.

8. Dossier sur l'approche environnementale de l'entreprise, *Échanges*, avril 2012.

9. Les six entreprises parmi les dix meilleures qui investissent le mieux conduisent une stratégie de co-création.

10. Cf. travaux de l'International Integrated Reporting Committee (IIRC).

11. Dont CPCS/GT3 Innovation et Compétitivité/GT Innovation dirigé par MA Andrieux, mars 2011.

12. Source OCDE.

ZOOM SUR...

QUATRE PROPOSITIONS POUR UNE DYNAMIQUE DE L'INNOVATION

Faire reconnaître l'innovation de compétitivité dans toutes ses dimensions. Si l'innovation technologique s'est acclimatée dans notre culture et nos politiques, l'innovation non technologique paraît sous développée malgré son poids croissant (51 % des entreprises de la zone OCDE¹² réalisent des innovations non technologiques vs 23 % en France). Un corpus de sciences de l'innovation (via programme ANR, thèse CIFRE...) serait le bienvenu, au même titre que la diffusion d'une culture de l'innovation à tous les niveaux d'enseignements scolaire, universitaire et professionnel.

Valoriser le management de l'innovation. Renforcer les écosystèmes de l'innovation, développer des pôles d'innovation autour de dynamiques collaboratives à objectifs divers (par exemple la mutualisation des coûts) entre acteurs variés (publics et privés, professionnels et académiques, locaux, territoriaux et nationaux).

Faciliter le financement de l'innovation. Optimiser l'allocation des fonds entre les différentes natures d'innovation et les territoires (régionalisation des fonds d'innovation) ; favoriser le financement des PME innovantes qui manquent à notre tissu industriel français ; développer une finance durable de l'innovation grâce à des « fonds patients », des investisseurs long terme... ; harmoniser les fonds européens d'aide à l'innovation.

Dynamiser l'environnement de l'innovation. Approfondir le dispositif crédit impôt recherche en crédit d'impôt innovation (CII) ; simplifier les accès aux outils publics d'aide à l'innovation ; intégrer les critères d'innovation dans les priorités d'achats publics ; orienter l'épargne long terme vers l'innovation (livret d'épargne innovation) ; optimiser la propriété intellectuelle (PI) avec notamment une plus grande sensibilisation des PME aux enjeux de la PI et la réduction de ses coûts ; développer l'application des outils existants — marque, brevet, droit d'auteur, design — à la protection de l'innovation non technologique.