

## Douzième rencontre annuelle du G9+

**Le présent compte rendu comprend les parties suivantes :**

- **accueil, présentation de la matinée et ouverture du premier débat (OLPC)**
- **premier débat (l'innovation technologique, moteur incontournable des TIC)**
- **second débat (innovation collective ou créativité individuelle ?)**
- **intervention de clôture (Philippe Lemoine, grand témoin 2007)**
- **remerciements**

**Michel HARMANT, Délégué général de la Société des ingénieurs Arts et Métiers**

En tant que délégué général de la Société des ingénieurs Arts et Métiers, c'est à moi que revient le grand honneur d'accueillir le G9+ dans cette Maison pour sa rencontre annuelle 2007.

Trois idées fortes me semblent se dégager de votre programme. La première a trait à l'innovation. C'est de cette innovation que dépend plus que jamais notre croissance, qui constitue la seconde grande idée de ce programme. La troisième concerne la solidarité, c'est-à-dire la portée symbolique de l'innovation. L'exemple de l'OLPC, qui vous sera présenté en introduction au premier débat, est à ce titre emblématique.

Je vous souhaite une excellente matinée, fructueuse et conviviale comme le furent les éditions précédentes de votre rencontre annuelle.

### **La G9+ attitude, ou douze ans d'intense activité**

**Gilbert CRISTINI**  
**Président d'Honneur du G9+**

Depuis notre dernière rencontre annuelle, nous nous sommes réunis à nouveau près de trente fois, pour traiter un éventail de sujets tout à fait éclectique, à l'image de l'action menée par le G9+ depuis douze ans. Notons néanmoins l'importante nouveauté 2007 que constitue le cycle baptisé

« spécial prospective » qui a connu un succès considérable, avec trois volets consacrés à l'avenir des acteurs de trois secteurs :

- les SSII, au mois de mars ;
- les opérateurs de télécoms, en juillet ;
- les éditeurs de logiciel, le mois dernier.

Ces trois soirées ont attiré entre 210 et 318 participants. Dans les trois cas, nous avons dû refuser plusieurs dizaines d'inscriptions.

**Et pour le mois prochain, trois nouvelles réunions sont déjà inscrites à l'agenda.**

La première portera sur les modèles économiques du web. Elle se tiendra le 13 novembre prochain, sur le campus de Saint-Martin-d'Hères près de Grenoble à l'initiative de l'Ensimag, dont je salue l'arrivée au sein du G9+. Tous les membres régionaux du G9+ seront bien entendu associés à cette initiative.

Le 19 novembre, les Arts et Métiers, associés à l'EM Lyon, organiseront une soirée sur le thème « SOITEC : une success story à la française ». Je rappelle que la SOITEC, que nous avons visitée il y a deux ans grâce à un voyage organisé par nos amis Centraliens, est le premier fabricant mondial de plaques de silicium sur isolant.

Le 22 novembre enfin, un débat sur « l'alignement stratégique » sera organisé par le Club e-business de Reims Management School, épaulé par trois autres membres du G9+ (Mines informatique; Supélec Informatique et télécoms; Ensimag), afin de traiter des désynchronisations qui surviennent entre le système d'information et les attentes opérationnelles de l'entreprise.

**Cette fertilité croissante et le succès qui l'accompagne nous ont conduits à réfléchir sur notre statut.** Depuis l'origine, nous sommes en effet un « club du troisième type », sans réalité juridique, dont la règle d'or est « zéro langue de bois dans les travaux, zéro bureaucratie dans le fonctionnement et ouverture à tous ».

Pour franchir une seconde étape, nous venons de nous constituer en association régie par la loi 1901, notre dénomination adoptant l'intitulé « Institut G9+ », afin d'en souligner la vocation élargie à l'étude et à la réflexion de fond.

A cette occasion, votre serviteur depuis douze ans a remis les clés du G9+ à Claude Durand, vice-président d'Intermines informatique, qui va donc en assurer désormais la présidence.

**Venons-en maintenant au programme de la matinée qui nous réunit.** Comme les années précédentes, il sera ponctué par deux grands débats, suivis d'une intervention de clôture prononcée par Philippe Lemoine.

En ouverture de la première table ronde, un « scoop » en provenance du MIT vous sera présenté par Miguel Alvarez, un jeune polytechnicien espagnol (X 2004) qui a l'immense chance de participer au développement de l'OLPC, un modèle de PC basique destiné aux quelque deux milliards d'enfants privés d'éducation dans le monde, notamment dans les pays émergents. La démonstration

qui va accompagner cet exposé constituera la première présentation en France d'un prototype du modèle final.

La première table ronde sera animée par Jean-Paul Figer, Chief Technology Officer chez Capgemini et qui représente pour le G9+ un véritable « radar de veille technologique », tournant 24 heures sur 24, 365 jours par an, avec un taux de panne quasi-nul. Jean-Paul Figer est également Président d'X informatique. J'en profite pour saluer à nouveau la contribution des X puisque, au nombre d'une trentaine, ils représentent le contingent de participants le plus important à cette douzième rencontre annuelle, suivis de HEC (23), et d'un trio composé de Supélec, Centrale et Arts et Métiers.

Je n'oublie pas non plus de mentionner la soixantaine d'inscrits « non G9+ », qui témoignent de la volonté d'ouverture dont nous faisons preuve depuis l'origine.

**Nous disposons par ailleurs ce matin d'un outil de démocratie directe**, le vote électronique, dont nous allons nous servir immédiatement pour nous familiariser avec son usage.

*Les résultats suivants sont obtenus en réponse aux questions posées par l'intermédiaire du vote électronique. Les résultats aux questions 2 et 3 (prévisions économiques) sont affichés simultanément, face à face en effet « miroir ».*

***Votre formation de base est :***

*Scientifique et technique : 63,8 %*

*Business et management : 26,1 %*

*Autres : Sciences-Po, littéraire, juridique, artistique : 2,9 %*

*Franchement, je ne sais plus : 7,2 %*

***En 2008, la météo de l'économie en France sera :***

*Moins bonne qu'en 2007 : 24 %*

*Identique : 28,1 %*

*Meilleure : 35,5 %*

*Franchement je patauge : 12,4 %*

***En 2008, la météo de la zone informatique en France sera :***

*Moins bonne qu'en 2007 : 7,3 %*

*Identique : 33 %*

*Meilleure : 50,05 %*

*Je patauge : 9,2 %*

Nous constatons que l'assistance est cette année majoritairement composée de scientifiques et qu'elle affiche un bel optimisme à l'aube de l'année 2008.

Ceci est de bon augure pour ouvrir sans plus tarder le premier débat, avec la présentation du projet OLPC.

Très bonne matinée !

## **Ouverture du premier débat**

**Miguel ALVAREZ**  
**OLPC Foundation**

Le projet One Laptop Per Child a été lancé par l'ONG, fondée par Nicholas Negroponte, connu pour être le créateur du Média Lab du MIT. Celui-ci avait un rêve : transformer le mode d'apprentissage des enfants, notamment dans les pays les plus défavorisés.

### **I. L'origine du projet**

Les modèles actuels d'éducation sont loin d'être parfaits. Dans certaines situations, ils apparaissent même insuffisants.

Curieux par nature, les enfants sont en effet le plus souvent contraints par un système d'apprentissage unidirectionnel, davantage guidé par l'obligation que par l'intérêt. Déjà déplorable dans les pays occidentaux, ce cadre s'avère souvent catastrophique dans les pays en développement, qui, parfois, ne disposent même pas d'écoles ou de professeurs. Ainsi, la moitié des enfants du Pakistan sont-ils totalement privés d'éducation.

Face à cette situation, nous pouvons soit, à système inchangé, tenter d'augmenter le nombre de professeurs et d'écoles, avec des résultats à très long terme, soit exploiter la curiosité naturelle des enfants en leur fournissant un moyen pour apprendre de manière autonome et sans être limités par les connaissances de leurs professeurs ou de leurs camarades.

Force est de constater néanmoins, que nous étions confrontés à un environnement hostile. Dans un grand nombre de ces pays, l'électricité est en effet une ressource rare, tout comme les ressources académiques, notamment dans la langue d'origine. Nous devons également résoudre des problèmes liés à la poussière, à l'eau ainsi qu'à la lumière du soleil.

En outre, cet outil devait répondre aux attentes des enfants, soit des êtres qui considèrent le monde comme un jeu.

Enfin, nous souhaitons que chaque enfant puisse exprimer sa créativité, ce qui impliquait de concevoir des ordinateurs certes sécurisés mais surtout ouverts et flexibles.

### **II. L'OLPC**

Dès lors, nous avons considéré que la solution ne consistait pas à adapter un outil existant – solution privilégiée par les laboratoires informatiques des lycées occidentaux – mais à concevoir un ordinateur totalement nouveau, fonctionnant convenablement dès sa création.

Avec cet ordinateur *design for the other 90 %*, nous avons concentré nos efforts d'ingénierie et de design sur les 90 % de personnes qui n'ont jamais été destinataires de ce type de technologie, en leur offrant un produit adapté à leurs besoins spécifiques.

## 1. Description de l'OLPC

L'écran tout d'abord est une innovation exclusive de l'OLPC. Il existe en deux modes, en couleur ou en noir et blanc, avec une très haute résolution de 200 pixels. Le noir et blanc présente en effet l'avantage d'être visible sous la lumière directe du soleil, ce qui est fondamental pour des enfants vivant dans des pays où la luminosité est considérable.

Nous avons en outre pris en compte la possibilité de travailler à l'extérieur, en fabricant un clavier complètement scellé, résistant à l'eau et à la poussière. Nous en avons profité pour éliminer la touche de blocage des majuscules qui ne présentait qu'une utilité très limitée.

Par ailleurs, nous avons conçu un ordinateur consommant 20 fois moins qu'un ordinateur classique et, partant, nécessitant extrêmement peu d'énergie, ce qui explique qu'il soit possible de le recharger manuellement, à hauteur de dix minutes d'utilisation pour chaque minute de recharge. Nous avons également dessiné un grand nombre d'outils de chargement, comme celui que vous pouvez observer à l'écran, qui permet de produire près de 10 watts, sachant que la consommation moyenne de l'ordinateur s'élève à 2 watts.

## 2. Un outil adapté aux utilisateurs

Dans la mesure où nous nous adressons aux enfants, nous avons fabriqué un ordinateur susceptible de résister aux chocs et aux chutes.

Par ailleurs, plutôt que sur des textes, nous avons choisi de fonder l'interface de cet ordinateur sur des métaphores et des images. Au centre l'écran principal, vous pouvez observer un X entouré d'un cercle. Cette icône, qui donne son nom à l'ordinateur, permet à l'utilisateur de modifier ses propriétés, ses applications ainsi que ses documents. Elle est entourée d'applications dont la couleur diffère en fonction de l'utilisateur qui a ouvert chacune d'entre elles.

L'autre outil métaphorique permettant de naviguer sur l'interface de cet ordinateur est un zoom dont les quatre niveaux représentent les environnements du système d'exploitation en fonction de leur proximité avec l'élève. Au premier niveau, nous trouvons l'application, au deuxième l'élève, au troisième l'élève et ses amis et enfin, l'élève et son environnement global (la classe, etc.). Cet outil permet de visualiser l'interaction avec d'autres ordinateurs de façon très concrète, sans obliger l'élève à connaître les détails techniques de la machine.

Nous avons également éliminé les systèmes de fichier traditionnels que nous avons remplacés par un dispositif de « journal » fondé sur une métaphore temporelle, les fichiers étant ordonnés chronologiquement et colorés en fonction des personnes ayant travaillé dessus. Il est également possible de reprendre une tâche, là où elle a été arrêtée, sans avoir besoin de sauvegarder les documents.

### 3. Un outil adapté aux objectifs

Notre objectif est de permettre aux élèves de s'exprimer et d'explorer la machine, les plus motivés pouvant modifier eux-mêmes le système d'exploitation, ce qui constitue la manière la plus simple d'apprendre des raisonnements abstraits. Nous avons utilisé Linux, ce système d'exploitation nous permettant d'ouvrir l'ensemble de ses ressources. Nous avons même intégré une touche permettant d'accéder au code source de n'importe quel programme ou document.

Afin d'éviter que les élèves n'endommagent l'ordinateur, nous avons mis au point un système de sécurité révolutionnaire, appelé « bitfrost », bien supérieur à tous ceux qui protègent actuellement nos ordinateurs. Pour ce faire, nous avons redéfini le modèle de permissions d'UNIX, système qui se fonde sur l'administrateur. Dans ce nouveau système, les virus, qui ont besoin de demander une autorisation pour pouvoir endommager le système d'exploitation, n'auront plus de sens. Nous sommes même en mesure d'introduire un dispositif antiviol.

### 4. Le réseau

Nous avons doté l'OLPC « d'oreilles », c'est-à-dire d'antennes lui procurant deux ou trois fois plus de couverture WIFI qu'un PC classique. Néanmoins, nous n'avons pas souhaité fonder notre modèle ressource sur internet, en privilégiant une interaction collaborative entre les élèves.

Pour ce faire, nous avons introduit, la technologie Mesh, qui donne à chaque ordinateur la possibilité de construire un réseau avec n'importe quel autre ordinateur. A partir de ce réseau, il suffira que l'un des élèves soit connecté à internet pour que tous puissent en profiter, ce qui permettra de couvrir des villages n'ayant même pas accès à l'électricité.

## III. Etat d'avancement du projet

Certains pays ont déjà passé des commandes. Pour être vendu à des prix très réduits, l'ordinateur doit en effet faire l'objet de très larges commandes. Ainsi, l'Uruguay a-t-il confirmé la semaine dernière une commande de 100 000 unités. Ces avancées ne signifient pas pour autant que le projet en soit à un stade avancé de développement. Nous avons toujours besoin d'aide dans ce sens. Ainsi, un comité de développeurs bénévoles très large a-t-il été mis en place. Nous avons également besoin d'aide en matière d'influence politique. En effet, bien qu'ils soient très intéressés, nombre d'institutions et de gouvernements ne franchissent pas le pas de la commande. Enfin, alors que ce projet a pour objectif de produire des millions d'ordinateurs, notre équipe ne compte pour l'instant que 21 personnes.

### De la salle

Le clavier est-il toujours le même ou est-il adapté à chaque pays ?

### Miguel ALVAREZ

Bien que le clavier soit figé, nous offrons plusieurs modèles de logiciels et de claviers. La dernière version que nous avons éditée était destinée au Rwanda.

**De la salle**

L'Education nationale française est-elle au courant de votre projet ?

**Miguel ALVAREZ**

Tout à fait. Néanmoins, les pays développés ne sont pas les destinataires prioritaires de ce projet, notamment en termes de coûts.

En effet, alors que les Etats-Unis dépensent près de 1 000 dollars par élève d'école primaire et par an, ce montant s'élève à 50 dollars au Nigeria ou au Brésil. Actuellement, l'OLPC coûte entre 150 et 200 dollars. A l'horizon 2009, il devrait coûter 100 dollars. Par conséquent, si ce produit est important pour un pays en développement, il l'est moins pour les pays occidentaux qui peuvent se permettre de dépenser davantage.

**De la salle**

Sur le plan ergonomique, cet ordinateur est pourtant adapté aux enfants, quel que soit leur pays d'origine.

**Miguel ALVAREZ**

Aujourd'hui en effet, il n'existe pas d'ordinateur destiné spécifiquement aux enfants, pas même dans le monde développé.

**De la salle**

Avez-vous prévu d'établir un lien avec les systèmes d'exploitation pour adultes ?

**Miguel ALVAREZ**

Si le système de fenêtre que je vous ai montré a été conçu pour les enfants, nous l'avons programmé à partir de Linux, Fedora Core version 7.

**Jean-Paul FIGER**

Je rappelle qu'il est possible de télécharger cet ordinateur et l'installer sur une machine virtuelle. En ce qui me concerne, je n'ai pas réussi à m'en servir. A partir du mois de novembre, pour l'achat de deux OLPC, un sera envoyé à un enfant du tiers-monde.

# **L'innovation technologique, moteur incontournable des TIC** **(ou : de l'idée à l'innovation authentique)**

## **Premier débat**

Participaient à cette table ronde :

*Laurent ALEXANDRE, Président, Doctissimo*

*Philippe GIRE, partner, Elaia Partners*

*Alexis HELCMANOCKI, directeur du pôle télécoms et IT Europe, Ipsos*

*Serge SOUDOPLATOFF, Président fondateur, Almatropie ; fondateur, Highdeal*

*Les débats étaient animés par Jean-Paul FIGER, Chief Technology Officer, Capgemini*

### **Jean-Paul FIGER**

Selon la définition du Robert, une innovation est « *une technique nouvelle qui s'impose sur le marché* ». Si auparavant, les innovations étaient le fait des génies ou des entreprises, aujourd'hui, elles résultent plutôt du réseau. Il incombe ensuite au marché de procéder à la sélection de ces innovations et aux entreprises de les déployer.

A mon sens, pour devenir une innovation, une technique nouvelle doit :

- offrir un avantage relatif ;
- rester compatible avec ce qui existe déjà, ce qui me semble être l'un des lacunes de l'OLPC ;
- être simple à utiliser.

Il est également essentiel de pouvoir l'essayer avant de l'adopter. Enfin, ses résultats doivent être visibles dans la mesure où les personnes achètent moins une technologie que de nouvelles fonctions.

Même en cas de succès, les nouvelles technologies sont en effet davantage désignées par ce qu'elles font que par leur nom technique. Elles doivent s'adapter aux schémas mentaux de leurs utilisateurs ainsi qu'aux usages particuliers qu'ils en font, tout en cachant leur propre complexité.

Je demanderai à chacun des membres de la table ronde de se présenter.

### **Laurent ALEXANDRE**

Doctissimo n'est pas une innovation technologique au sens propre du terme.

Avec plus d'un million de visiteurs par jour, il s'agit du sixième site de contenu francophone, celui-ci ayant réussi à percer sur la dimension particulière que sont les communautés. Nous comptons également plusieurs millions de participants à nos forums de discussions, qui se placent parmi les dix premiers sur le plan international, tous secteurs confondus.

Or l'innovation à la base de ce succès d'audience, qui repose sur une technologie en voie de « *commoditization* », est largement extra-technologique. Sur le web en effet, l'innovation est essentiellement due à des facteurs extra-informatiques, tels que :

- la rapidité de développement ;
- la rapidité d'adaptation à la demande du consommateur final ;
- des circuits de décision courts ;
- une très grande empathie avec le consommateur.

En ce qui nous concerne, le facteur primordial de réussite réside dans l'absence de DSI. Nous sommes en effet sur un segment très particulier qui demande de la rapidité et pour lequel la dimension sécuritaire, au sens des DSI classiques, est secondaire.

En d'autres termes, nous nous situons dans un jeu darwinien au sein duquel ceux qui font le plus de sécurité ont des semelles de plomb par rapport à ceux qui sont davantage « *consumer driven* »

Par ailleurs, notre succès s'explique par la grande empathie dont nous faisons preuve vis-à-vis du consommateur. Ce n'est pas pour leurs avancées technologiques que les consommateurs se rendent sur nos forums par millions, mais parce que nous avons mené un travail préalable de psychanalyse et que nous avons réfléchi à la segmentation des communautés.

Cette segmentation a en effet été élaborée à partir non seulement de la pyramide de Maslow, mais également d'une réflexion extrêmement approfondie tant en droit constitutionnel, en nous inspirant des modèles de Rawls, qu'en psychologie clinique ou en anthropologie, notamment à partir des travaux de primatologie sur la définition des groupes optimaux.

Enfin, nous avons pris en compte les paradigmes metcalfiens. Dans les communautés web en effet, l'innovation réside avant tout dans notre capacité à gérer de façon empathique le bon Metcalfe, au bon moment, sur la bonne case. En d'autres termes, à deux heures du matin, sur n'importe quel sujet, il convient d'être au bon endroit de la courbe de Metcalfe, c'est-à-dire à l'endroit où la structure organisationnelle et relationnelle des groupes maximise l'utilité individuelle de chacun des participants.

Enfin, si cette innovation a pu voir le jour, c'est parce que la concurrence, notamment les médias traditionnels, étaient dirigés par de « véritables handicapés du mulot », qui nous ont laissé le champ libre depuis 2000, c'est ce qui explique qu'en France, comme dans la plupart des autres pays, les grands sites internet soient des *pure players*. Les médias traditionnels ont en effet adopté un comportement de « maréchal-ferrant » en refusant de modifier leur management ainsi que leurs structures de gestion, ce qui les a conduits à dépenser beaucoup plus d'argent pour aboutir à des sites bien moins étoffés que ceux de Boursorama, de Doctissimo, etc.

### **Jean-Paul FIGER**

Le deuxième intervenant est Philippe Gire, consultant qui a été sélectionné suite à son intervention sur le blog de préparation de cette rencontre.

**Philippe GIRE**

Apparemment, le blog n'est pas le meilleur moyen de communication car, si j'ai été consultant pendant 20 ans chez Andersen Consulting, je ne le suis plus. Après un rapide passage chez Valeo, j'ai constitué en 2003 un fonds d'investissement dans les technologies logicielles.

A l'aune du développement et de la diffusion des technologies matérielles qui en sont le support, ces technologies logicielles m'ont en effet semblé disposer d'un fort potentiel d'innovation.

Néanmoins, en 2002-2003, après l'éclatement de la bulle internet, les investisseurs que nous avons rencontrés n'ont pas adhéré à cette logique. Nous avons tout de même réussi à lever 55 millions d'euros. Depuis, nous avons constitué un portefeuille de 17 sociétés (Opentrust, Critéo, Orchestra Networks, Total Immersion, Ornis) pour l'essentiel françaises, en dehors de trois exceptions, deux en Angleterre et une en Espagne. Nous avons vendu Ornis, il y a deux semaines, à Risk group avec une confortable plus-value.

**Jean-Paul FIGER**

Alexis Helcmanockki est en quelque sorte la « voyante extralucide » de la table ronde. L'année dernière en effet, il avait pris le pari de voir se former la première *class action* en France, d'ici à la fin de l'année.

*Un extrait vidéo de la rencontre annuelle précédente est diffusé à l'assistance.*

**Alexis HELCMANOCKI**

Je reste intimement persuadé qu'ont été mis en place, sur le marché français, les outils permettant aux personnes qui s'estiment flouées par la même personne et pour la même cause de s'associer.

Pour autant, je vous rappelle que la loi a interdit la création des dispositifs de *class action*. J'assume néanmoins le caractère erroné de ma prédiction.

J'accepte également avec plaisir de relever à nouveau le défi, cette fois sur l'innovation.

Chez IPSOS, dont le rôle consiste, depuis 25 ans, à « sonder les âmes » – ce que je fais dans le domaine plus spécifique des technologies – nous avons la ferme conviction de vivre actuellement un retour à « l'euphorie technologique ». J'étayerai ce propos à l'aide de deux exemples simples :

- d'une part, l'engouement pour le iPhone, qui, bien qu'étant un téléphone comme les autres, fait l'objet d'une concurrence mondiale effrénée, tout le monde en France en ayant entendu parler deux mois avant son lancement ;
- d'autre part, le taux de 20 % de pénétration de la HD en France, malgré le prix de ce type de téléviseur, au minimum de 900 euros.

Dans ce contexte, il ne serait pas raisonnable de nier le sens d'une innovation technologique qui apporterait un véritable bénéfice au consommateur.

Les années 1997 à 2001 ont été marquées par une première situation d'euphorie technologique, caractérisée par la bulle internet et dont le film Matrix est l'exemple emblématique. Les années suivantes, jusqu'à 2005 ont quant à elles vu l'explosion de la bulle internet et, partant, le déclenchement d'une période de craintes, renforcée par les attentats du 11 septembre. Ces craintes ont conduit le consommateur à adopter un comportement de repli, envers les innovations, notamment technologiques. C'est à cette époque que sont apparues des émissions comme Loft Story ou le pensionnat de Chavannes.

Depuis 2005, nous assistons au renouvellement de cet engouement technologique, poussé par une nouvelle expérience numérique. En témoigne le taux de pénétration en France du haut débit particulier, notamment celui offert par les « box » qui permettent également d'accéder à des chaînes de télévision. Ce goût retrouvé pour les innovations ne signifie pas pour autant que toutes les innovations réussiront à s'imposer.

C'est pourquoi, afin de recueillir la perception des utilisateurs, nous avons réalisé une étude mondiale, portant sur 8 000 personnes.

### **Jean-Paul FIGER**

Le dernier participant, Serge Soudoplatoff, que j'ai eu l'honneur d'avoir comme collaborateur au sein de la société Capgemini Innovation, est en quelque sorte le « poil à gratter » de cette table ronde.

### **Serge SOUDOPLATOFF**

Je peux considérer avoir tout fait dans ma vie. Unique employé de CPII, une association chargée de la gestion de l'innovation, j'ai également été salarié d'IBM, entreprise de 270 000 personnes, dont l'effectif, à mon départ, ne s'élevait plus qu'à 150 000 employés. Heureusement, depuis Leibniz, nous connaissons la différence entre causalité et séquentialité.

Dans ce cadre, j'ai régulièrement côtoyé l'innovation. Après avoir conçu une première start-up, qui connaît actuellement 25 % de croissance, dont une part aux Etats-Unis, je collabore aujourd'hui avec des jeunes issus d'une école appelée HETIC, sur la constitution d'une start-up offrant des services de gestion de porte-monnaie communs dans le réseau.

J'ai également créé une association qui s'intéresse entre autres à l'ensemble des révolutions technologiques et sociétales autour du web. J'ai par ailleurs écrit un livre, que vous pouvez télécharger sur internet.

A mon sens, l'innovation, « plus on en fait, moins on en parle ». L'exemple de l'OLPC m'a semblé à ce titre emblématique.

Enfin, je ne souscris absolument pas aux propos de Laurent, lorsqu'il prétend que le succès de Doctissimo n'est pas dû à l'innovation technologique. Comme le pianiste qui, lorsqu'il joue, oublie que son piano a fait l'objet de 150 brevets ainsi que d'énormément d'ardeur, de cœur, et de technologie, il a tendance à occulter le nombre considérable de personnes qui, depuis 1951 ont conçu cet outil extraordinaire qu'est internet, qui s'est construit sur des processus aux antipodes de l'organisation actuelle du monde de l'entreprise (nécessité d'un chef de projet, prise de décision en votant, etc.)

### **Jean-Paul FIGER**

Avant de débattre, nous vous poserons quelques questions, par le biais du vote électronique.

*Pensez-vous que la DSI de votre entreprise intègre suffisamment vite les innovations technologiques ?*

*Oui fortement : 9,2 %*

*Oui un peu 33,1 %*

*Non pas vraiment : 25,4 %*

*Non pas du tout : 18,5 %*

*Sans opinion : 13,8 %*

*Utilisez-vous un lecteur RSS sur votre PC ?*

*Oui, tous les jours : 10 %*

*Oui, de temps en temps : 12,3 %*

*Non : 43,8 %*

*Je ne sais pas à quoi ça sert : 33,8 %*

*Sur la célèbre courbe d'adoption de l'innovation de Rogers, vous vous situez dans :*

*Les innovateurs : 10,7 %*

*Les premiers adoptants : 30,5 %*

*La majorité en avance : 32,8 %*

*La majorité en retard : 23,7 %*

*Les retardataires : 2,3 %*

### **Jean-Paul FIGER**

Je constate donc que vous vous considérez comme des premiers adoptants ou comme une majorité en avance, ce que contredit votre faible utilisation du RSS.

En effet, alors que j'ai mis un fils RSS sur le site G9+ dès 1999, ce n'est qu'à partir de 2002, avec l'arrivée des blogs, que ces lecteurs ont commencé à être utilisés.

Installer un lecteur RSS sur le bureau permet pourtant de procéder à une véritable veille technologique. J'ai quant à moi choisi le lecteur de Google, qui depuis peu est devenu le meilleur. Grâce à ce lecteur, je suis informé, sur les sites que j'ai sélectionnés, de toutes les mises à jour, auxquelles je peux accéder en un seul clic.

J'initierai cette table ronde par une question : l'innovation technologique est-elle le fruit du hasard ou des démarches organisées sont-elles nécessaires pour y aboutir ?

### **Laurent ALEXANDRE**

Doctissimo a débuté avec peu de moyens, dans une phase de relative pause technologique, dans une période de très faible concurrence.

Par ailleurs, si nos innovations sont aujourd'hui pratiquement toutes extra-technologiques, nous serons bientôt contraints d'interfacer nos forums avec MySpace, Face Book et Google Earth, tout en intégrant un certain nombre de dimensions liées au *social networking* généalogique, etc. soit des innovations, plus technologiques.

Ces transformations vont d'ailleurs poser problème aux entreprises françaises de taille humaine, qui, dans un univers où le ticket technologique augmente, vont devoir lutter contre les « mastodontes américains ». Si Doctissimo constitue le *pure player* le mieux coté à la Bourse de Paris, dans le domaine du « *content internet* », sa capitalisation boursière atteint à peine 150 millions d'euros, tandis que mes concurrents chiffrent leurs valeurs d'entreprises en milliards de dollars.

Dans le cadre de cette modifications du jeu concurrentiel, la question du positionnement des entreprises françaises, qui sont quasiment absentes dans le domaine des sites web, se posera, la capitalisation boursière totale de ces entreprises (Meetic, Doctissimo, etc.) n'atteignant même pas un milliard d'euros.

Face à la Silicon Valley, dont la force de frappe s'exprime en milliers de milliards de dollars, nous sommes confrontés à un véritable problème de taille critique.

Par ailleurs, en fonction du jeu concurrentiel et de l'évolution des usages, la part d'innovation technologique sur un même métier peut varier. Ainsi, je partage l'idée selon laquelle nous entrerions dans une nouvelle phase d'engouement technologique.

Dans ce nouveau contexte, les paradigmes de 3D et d'avatars, (Face book, Google Earth, Second life, etc.) fondés sur les logiques de *social networking* seront à l'origine d'une grande partie de l'innovation future.

Cette nouvelle vague d'innovation permettra de rebattre les cartes non seulement entre les pays mais également entre les différents acteurs et médias. Elle sera une source de rupture marketing, financière, capitalistique et d'usage majeure, sur les cinq à dix prochaines années.

### **Jean-Paul FIGER**

Je rappelle que Serge Soudoplatoff travaillait à Cap Gemini Innovation, lorsque, dix ans avant Second Life, nous avons lancé « Deuxième Monde », un monde en 3D sur internet. Malheureusement, le succès n'a pas été au rendez-vous.

### **Serge SOUDOPLATOFF**

Cet exemple est emblématique du drame que nous vivons en France. Lorsque j'ai créé ma start-up, un essaimage de France Télécom, je n'ai suivi aucune des préconisations que les manuels formulaient sur le sujet. Alors que ces derniers recommandaient de s'appuyer sur le marché local, au bout de six mois, j'ai ouvert ma filiale américaine dans la Silicon Valley et ce, parce que quinze plus tôt, un Américain m'avait expliqué que les Français y étaient très appréciés. En effet, les Français sont non seulement considérés comme brillants, cultivés, raffinés et disposant de la meilleure R&D au monde mais en outre, ils ne sont pas des concurrents directs pour les Américains.

Je me suis donc particulièrement enorgueilli le jour où Nokia a battu notre principal concurrent américain, Portal Software.

Il me semble par ailleurs fondamental de prendre en compte la boucle « techno usage ». Le *techno-push* et le *market-pull* étant révolus, nous nous situons désormais dans une période de co-design. Si Doctissimo est entré sur le marché par le biais de l'usage, Highdeal a profité de l'ouverture technologique.

Malheureusement, l'histoire ce répète. L'année dernière en effet, à l'occasion de la grande convention sur le monde virtuel, sur 1 000 personnes, en majorité Américains et Asiatiques, nous n'étions que cinq Français, ce qui est d'autant plus déplorable que les mondes virtuels représentent l'avenir, n'en déplaise à leurs détracteurs qui ont repris à leur compte les arguments utilisés il y a dix ans pour dénoncer le web. En France, alors que nous avons tous les atouts pour réussir dans ce domaine, il est désespérant de constater qu'une fois de plus, nous n'avons pas envie de « faire de l'argent ».

### **Alexis HELCMANOCKI**

La technologie bouleverse les comportements du consommateur.

Pour la première fois, l'Oréal, l'un des champions du marketing de l'innovation, a utilisé ce terme pour décrire l'un de ses shampoings, rompant ainsi avec la tradition consistant à employer le terme « nouveau ».

Néanmoins, le nouvel engouement pour l'innovation est marqué par un degré de maturité et de défiance, qui implique des sanctions plus rapides de la part des marchés. Désormais, en effet, les consommateurs peuvent être très rapidement déçus par une promesse d'innovation non tenue.

### **Philippe GIRE**

L'innovation résulte en effet d'une convergence entre une technologie nouvelle et une demande, avec, entre les deux, une fonction « coût » primordiale.

Je citerai l'exemple de Total Immersion, société qui propose une réalité « augmentée », c'est-à-dire la possibilité de filmer une scène et d'y ajouter, de manière complètement interactive, des personnages ou des objets virtuels.

Cette société s'est développée à partir d'une technologie mise au point par un entrepreneur et utilisée depuis 2001. Ce n'est néanmoins qu'avec le développement de la puissance des PC que, depuis l'an dernier, nous pouvons envisager des applications dans des parcs d'attractions, chaque visiteur portant un PC à la ceinture, des jumelles autour du cou et un capteur au poignet, qui lui permettent d'intégrer dans une scène réelle des personnages virtuels animés et d'interagir avec eux par des mouvements de la main.

Cette application a été rendue possible dès lors que son coût est devenu abordable pour un parc d'attractions.

Nous avons envisagé d'autres applications sur des téléphones portables. Nous travaillons notamment avec un grand opérateur pour avoir la possibilité de filmer une publicité sur un journal et d'en faire un objet virtuel, par exemple une automobile virtuelle.

### **De la salle**

Il me semble qu'en France, nous manquons surtout de capitaux. Comment pouvons-nous remédier à ce problème ?

### **Serge SOUDOPLATOFF**

Nous ne manquons pas tant de capitaux que d'un système comme celui de la Silicon Valley ainsi que d'un dispositif législatif comme le Small Business Act que la Commission européenne refuse d'autoriser. Cette loi part de l'idée que ce dont a besoin une entreprise, c'est d'apprendre, le client étant le mieux placé pour l'aider dans ce sens.

En effet, si nous disposons de nombreux éléments de succès, nous manquons d'une certaine vision.

### **Philippe GIRE**

Durant ses études de polytechnicien, mon fils a monté une petite société. Submergé par les demandes de cotisations sociales, il a demandé à Polytechnique de lui fournir un justificatif de ses rémunérations par l'Ecole. Ce faisant, il a mis le pied dans un engrenage terrible, l'administration de l'Ecole lui rappelant qu'en tant que militaire, il n'avait pas le droit de créer une entreprise.

Finalement, une personne éclairée lui a conseillé de conserver sa société, sans en parler, jusqu'à ce qu'il termine sa scolarité.

Lors de sa quatrième année à Stanford, il a demandé à son professeur l'autorisation de développer son projet, dans le cadre du cours. Celui-ci a tout de suite accepté, contrairement à ce qu'aurait certainement fait un professeur français.

Aujourd'hui, il souhaite monter une nouvelle entreprise, non pas aux Etats-Unis mais en France.

### **Jean-Paul FIGER**

En dehors de l'argent et de la bureaucratie, l'innovation ne se heurte-t-elle pas à d'autres obstacles plus structurels, comme la peur de l'échec, le conformisme, etc. ?

### **Alexis HELCMANOCKI**

En France, nous avons du mal à utiliser des outils fabriqués par d'autres. Nous sommes en revanche les « champions du dernier mètre ». Nous sommes en effet excellents dans le contact avec les consommateurs, en témoigne notre réussite dans la grande consommation ou dans la fabrication de jeux vidéo.

Ainsi, les *success story* à la française sont-elles le plus souvent le fruit de l'exploitation d'infrastructures étrangères, comme la norme GSM. Encore devons-nous accepter d'utiliser des technologies étrangères.

A défaut, nous risquons deux fléaux :

- d'une part, que les consommateurs répondent eux-mêmes à leurs besoins, par le biais du meshing, des sites sociaux, etc. ;
- d'autre part, que les pays émergents s'engouffrent dans la brèche.

Ainsi, les derniers produits fournis par l'industrie chinoise se rapprochent-ils considérablement des produits fabriqués par les grandes marques. En témoignent des marques comme LG, considérées par les consommateurs comme l'une des grandes marques *premium*, innovante, solide, etc. alors qu'il y a à peine deux ans, elle s'appelait encore Goldstar.

### **Laurent ALEXANDRE**

Il n'existe pas d'élément majeur freinant l'innovation en France mais une myriade de petits obstacles.

Du point de vue culturel, nous pouvons citer le fait qu'une partie significative de nos élites académiques soient « stérilisées ». Il suffit, pour s'en convaincre, de penser que, pendant quatre ans, les meilleurs de l'ENA doivent se consacrer à l'inspection de trésoreries et de paieries générales. Il s'agit d'un gâchis inouï. De même, après avoir été conseiller spécial du Président de la République, à son retour au Conseil d'Etat, Jacques Attali a-t-il été chargé du contentieux agricole.

Nous sommes par ailleurs confrontés à un problème fiscal majeur dont personne ne parle dans la mesure où la totalité des créateurs d'entreprise se consacrant à la fois aux nanotechnologies, aux biotechnologies, etc. et à l'informatique ont quitté la France. En France, l'exonération de l'impôt sur la fortune n'est valable que pour une seule entreprise ou un seul groupe d'entreprise.

Or, dans la Silicon Valley actuellement, c'est à partir de l'informatique que des personnes comme Larry Page et Sergei Brin développent la génomique, les technologies propres, l'énergie solaire, les nanotechnologies, etc.

Nous pouvons également déplorer que les innovateurs high-tech soient dispersés, en France, à Bruxelles, à Londres et aux Etats-Unis, ce qui nous empêche de créer un pôle de compétitivité et d'innovation high-tech sur le sol français.

Par ailleurs, la France est le pays au monde où l'effet de seuil de 50 salariés est le plus important. Un grand nombre d'entreprises high-tech sont en effet vendues à partir de 49 salariés, y compris parmi les entreprises cotées en Bourse, dans la mesure où, à partir de ce seuil, les patrons sont confrontés à 34 sources supplémentaires de « paperasse administrative » et, partant, doivent davantage se consacrer au droit du travail qu'à la veille technologique.

Nous sommes également le pays dans lequel les entreprises, notamment high-tech, sont vendues le plus tôt. A partir d'un seuil de 50 millions d'euros de valeur d'entreprise en effet, les entreprises françaises sont généralement vendues, le plus souvent à des fonds d'investissement anglo-saxons

Pour favoriser l'innovation en France, nous ne devons donc pas tant attendre un « grand soir » qu'essayer de résoudre un ensemble de petits éléments (fiscal, de synergie, etc.).

L'épuisement de l'administration française sur des non enjeux constitue un autre problème majeur. Dans le cas du dossier médical personnel, l'Etat a fondé son action sur une utopie technologique, sympathique aux yeux du public, mais totalement déficiente, pour des raisons que les spécialistes connaissent bien. L'Etat a ainsi mobilisé toute l'énergie d'un secteur sur un projet qui ne verra jamais le jour.

Dans le même ordre d'idée, j'évoquerai le moteur de recherche Quaero qui n'a jamais abouti, en raison de la volonté tant du Ministère de la Culture que du Président de la République, d'en faire un outil plus performant que Google. Personne de sensé en effet n'aurait espérer battre Google avec un projet pratiquement dénué de tout financement et géré par des comités « théodules », franco-allemands, bureaucratiques, dont les membres, qui ne surfent même pas sur Internet, sont convaincus que la réussite d'un moteur de recherche ne dépend que de la technologie, alors qu'il s'agit avant tout d'une problématique de taille de communautés, de marketing et d'écosystème.

L'échec de Quaero n'a ainsi conduit qu'à décourager des personnes de valeur dont l'intelligence a été mobilisée en « réunionite », alors qu'elles auraient pu créer de nouvelles startups.

### **Jean-Paul FIGER**

Notre capacité, grâce à internet, de nous adresser rapidement à un milliard d'utilisateurs nous évite de devoir demander des autorisations à des comités ou à des personnes incompetentes. Ce phénomène, qui a lieu dans les entreprises elles-mêmes, ne constitue-t-il pas une opportunité historique de contourner les freins bureaucratiques à l'innovation ?

### **Serge SOUDOPLATOFF**

Je souscris à ces propos, du moins au niveau des idées. Depuis un certain temps en effet, les frontières des grandes entreprises sont devenues poreuses. Grâce à l'extranet tout d'abord, le client peut désormais entrer dans l'entreprise. Par ailleurs, alors qu'aujourd'hui, le moindre salarié dispose à son domicile d'un PC moderne équipé de l'ADSL, les ordinateurs des entreprises fonctionnent le plus souvent sur des réseaux locaux, à une vitesse d'1Mb/s, avec des systèmes d'exploitation Windows 2000, complètement verrouillés par leurs DSI.

Enfin, je souhaiterais savoir qui, dans cette salle, connaît le Small Business Act. Il s'agit d'une loi américaine qui impose à toutes les administrations d'investir au minimum 40 % de leurs dépenses d'innovation dans les startups.

### **De la salle**

Il s'agit surtout d'un système permettant de financer la prise de participation des sociétés, sans dépenser le moindre argent public, grâce à des obligations souscrites par le secteur privé, sur lesquelles l'Etat donne uniquement sa garantie, à l'instar de ce que fait la CDC en France.

**Serge SOUDOPLATOFF**

L'idée consiste avant tout à favoriser l'émergence de nouvelles sociétés. Les Américains sont en effet des individus intelligents. Ils ne sont pas prêts à acheter n'importe quoi, uniquement en raison de cette norme de 40 %. Ils prennent systématiquement la peine de mettre les sociétés en concurrence, etc.

Il y a six ans, alors que je lui faisais valoir la nécessité de mettre en place en France un dispositif de type Small Business Act, un fonctionnaire du Ministère des Finances m'a fait comprendre que, l'administration étant un très mauvais payeur, il ne valait mieux pas, pour des startups, essayer de lui vendre quoi que ce soit.

Par conséquent, s'il est désormais possible, dans le domaine des idées, de contourner un certain nombre d'obstacles, la construction d'un véritable écosystème nécessite de franchir une certaine barrière culturelle. Le Français est en effet un être méfiant par excellence, ce qui le conduit le plus souvent à des modèles « perdant-perdant ».

Si l'Etat tente de remédier à la situation en créant des plateformes visant à mettre en place des stratégies « gagnant-gagnant », le succès du web 2.0 a démontré l'importance de la génération spontanée et des modèles *bottom-up*.

LEGO a parfaitement compris l'intérêt de ce modèle. C'est ainsi qu'elle a accepté de recruter des hackers qui lui avaient démontré que son simulateur de lego avait des défauts. Ce n'est qu'en adoptant une posture aussi modeste que nous pouvons progresser.

**De la salle**

Bien que toutes vos observations soient totalement justifiées, aucune d'entre elles ne m'a paru réellement inédite. Si les obstacles que vous avez évoqués sont réels, ne devrions-nous pas essayer de commencer à dégager des solutions ? Le constat négatif constitue en effet lui aussi une maladie française.

Je vous propose quant à moi de réfléchir à l'effort engagé par le gouvernement pour créer des pôles de compétitivité, des incubateurs et des technopôles. J'ai moi-même effectué du benchmark à ce sujet. Par conséquent, si je n'ignore pas les rivalités qui existent entre ces différents acteurs, il me semble qu'en les reliant de manière efficace, nous pourrions aboutir à un début d'écosystème. Je citerai à ce titre une nouvelle génération d'incubateurs qui commencent à se développer dans les grandes écoles, (Ecole des Mines d'Alès, Ecoles scientifiques, etc.).

J'ai quant à moi organisé un colloque dans lequel ont été réunis, pour la première fois, les acteurs de l'investissement social, du micro-crédit, du capital risque, les business angels, etc. Si elle n'a pas pu être prolongée, cette initiative a constitué un élément de progrès.

Vous-mêmes, en tant qu'investisseurs, seriez-vous prêts à consacrer davantage de temps à l'examen des projets provenant de ces structures ? Auriez-vous d'autres suggestions pour lever les freins que vous avez évoqués ?

**Philippe GIRE**

Je signalerai deux dispositifs français très positifs pour les entreprises : d'une part, le crédit-impôt recherche, notamment depuis ses modifications récentes et d'autre part, le statut de jeune entreprise innovante, qui permet de ne pas payer de charges sociales sur le personnel de R&D.

En France, la difficulté ne se situe pas tant au niveau des très jeunes entreprises, qui disposent de moyens pour démarrer, qu'en termes de développement de structures plus importantes.

Pour les entreprises françaises, en effet, il est souvent plus judicieux de vendre une société de 50 personnes que de prendre le risque de faire passer ses effectifs à 5 000 employés.

**Philippe GIRE**

Concernant le rôle des investisseurs en amont, constituer des fonds d'amorçage, qui ne sont ni rentables ni gérables, ne me paraît pas être la meilleure solution, dans la mesure où ces fonds ne permettent de lever que peu d'argent, et donc de ne recruter qu'une petite équipe de management, alors que les sociétés en amorçage sont celles sur lesquelles il convient de passer le plus de temps.

En ce qui nous concerne, nous gérons, par partenaire, un maximum de six sociétés en portefeuilles. S'il ne s'agissait que de sociétés d'amorçage, nous ne pourrions en gérer que la moitié.

Notre positionnement est par conséquent « multi-stade », ce qui se traduit, sur un portefeuille d'une vingtaine de lignes, par un taux de quatre sociétés en amorçage, qui côtoient des sociétés ayant dépassé la vingtaine de millions d'euros de chiffre d'affaires. Cet équilibre nous permet d'une part, de répartir convenablement notre temps et d'autre part, de disposer de profils de risque variés.

**Laurent ALEXANDRE**

Les pôles de compétitivité me semblent prometteurs à condition qu'ils ne se bureaucratisent pas trop rapidement, ce qui est actuellement le cas de certains d'entre eux, dirigés par des technocrates sans formation scientifique ni commerciale.

Par ailleurs, je confirme les difficultés de développement des petites entreprises évoquées précédemment. Ce problème est significatif sur l'ensemble du tissu industriel français.

Contrairement aux Etats-Unis, en effet, où la majeure partie des 40 plus grandes entreprises actuelles n'existait pas dans les années 60, les plus grandes entreprises françaises étaient, à cette époque, déjà toutes constituées. En effet, dès lors que l'une de nos entreprises commence à se développer, comme Business Objects, elle cesse d'être française.

Par ailleurs, s'il n'est pas politiquement correct d'évoquer la fiscalité des entreprises françaises, celle-ci a eu un impact dans la majorité des cas où des entreprises ont été vendues à l'étranger ou ont échoué à se développer, qu'il s'agisse de Business Objects ou d'entreprises, extérieures au domaine de la high-tech, comme Taittinger

La fiscalité patrimoniale constitue donc un véritable frein.

Dans les technologies à très haut risque, nous sommes également confrontés à un problème de droit social. En tant que membre du conseil d'administration d'un important incubateur, j'ai eu

l'occasion de constater qu'il était particulièrement difficile, en France, de répondre rapidement aux défis de l'innovation. Contrairement aux Etats-Unis, où les services de R&D sont tout à fait capables d'embaucher 50 Ph.D et de les licencier en cas de problème, en France, nous sommes incapables de relever des paris industriels, aux risques d'échec élevés, ce qui explique le positionnement des entrepreneurs high-tech français sur des strates de valeurs extrêmement basses, plus proches de la « prestation » que de la grande découverte.

### **De la salle**

Si le Small Business Act est un dispositif essentiel pour dynamiser les PME, la version française de ce dispositif me semble constituer une véritable « usine à gaz ». En France, nous devrions apprendre à appliquer directement les formules à succès sans essayer de les transposer.

### **Serge SOUDOPLATOFF**

La France est tout à fait disposée à appliquer cette loi. Les blocages proviennent de la Commission européenne.

### **Serge SOUDOPLATOFF**

J'ignore si les grands groupes, notamment leur direction des achats, ont conscience de l'importance de leur rôle vis-à-vis des startups et des PME.

En ce qui me concerne, lorsque je crée une société j'essaie d'éviter au maximum de faire appel à des financements extérieurs dans la mesure où, par le passé, j'ai été contraint de faire face à des clauses de rachat très agressives.

N'oublions pas que l'acte de vente n'a pas pour unique intérêt de faire gagner de l'argent. Il vise également à lui apporter des compétences, pour lui permettre de grandir.

### **De la salle**

Les fonds d'amorçage doivent être suffisamment importants pour, en investissant dans plusieurs projets à la fois, atteindre une certaine rentabilité. Pour que le fonds puisse espérer un retour sur investissement, il convient également que le projet soit soutenu jusqu'à sa quatrième ou cinquième étape de développement.

Par conséquent, il me semble que tant que nous ne disposerons pas, en France, d'une masse critique à investir, que celle-ci provienne du secteur public ou privé, nous continuerons d'être contraints de vendre nos entreprises à partir d'un certain seuil.

### **Philippe GIRE**

Je ne partage pas ce point de vue. Le véritable frein au développement des entreprises françaises réside à mon sens dans le marché. Pour se déployer, une entreprise n'a qu'une seule alternative : soit investir le marché européen, ce qui suppose d'être présent dans chacun des pays d'Europe, soit se tourner vers le marché américain, ce qui implique que la société devienne américaine.

## **En 2007, le manager doit-il sublimer l'innovation collective ou libérer la créativité individuelle ?**

### **Second débat**

Participaient à cette table ronde :

David BITTON, *Président-directeur général, Wengo*

Georges EPINETTE, *directeur de l'organisation et des systèmes, groupement des Mousquetaires, trésorier du Club Informatique des grandes entreprises françaises*

Sylvie HERIARD-DUBREUIL, *directeur, Orange Labs (centre d'exploration) ; adjointe du directeur exécutif « technologies » France Télécom*

François LAURENT, *vice-président, Association nationale du marketing*

*La table ronde était animée par Isabelle DENERVAUD, senior manager, BearingPoint et Jean-François VERMONT, directeur général, PFLS*

#### **Gilbert CRISTINI**

Doublement diplômée (Ponts 1996 et Essec 2006), Isabelle Denervaud est membre du Comité d'organisation du G9+, au sein duquel elle représente le groupe professionnel « télécom informatique » des Ponts et Chaussées, aux côtés de Nicolas Martinez-Dubost, son Président.

Elle travaille comme senior manager chez BearingPoint. Elle intervient aujourd'hui en sa qualité d'animatrice de l'Observatoire du management et de l'innovation, qui réunit une centaine de décideurs en innovation puisés au sein des plus grands groupes français. Cet Observatoire a été lancé dans sa phase pilote en 2007 en partenariat avec le magazine *L'Expansion*, ainsi qu'avec l'Ecole des Ponts.

Pour sa part, Jean-François Vermont est depuis plus de vingt ans le Directeur général fondateur de PFLS, une entreprise de conseil et réalisation en qualité accueil. Diplômé de la promotion 1978 de HEC et titulaire d'un DEA de droit public, il est, au sein du Comité d'organisation, le Président de HEC Multimédia et Systèmes d'information.

#### **Jean-François VERMONT**

La seconde table ronde, qui s'inscrit dans une optique managériale, devra relever le défi suivant : expliquer comment déjouer les obstacles mentionnés dans la première table ronde.

Je demanderai à chaque intervenant de se présenter et de nous indiquer ce qu'il pense du thème retenu.

**François LAURENT**

Après avoir travaillé pendant une dizaine d'années au sein de Thomson, je suis désormais Président de l'Association du Marketing. Je travaille également comme responsable d'une petite structure dont le véritable patron est le consommateur.

Concernant l'innovation, je formulerai deux remarques. Premièrement, il y a deux ou trois ans, près de 400 parfums ont été lancés en France, contre seulement quatre dans les années 70. Je rapprocherai ce chiffre d'un constat effectué par Jean-Marc Adriani qui, dans la *Revue Française de Marketing*, écrit que près de 95 % des innovations sont des échecs.

Deuxièmement, il me semble que le SMS constitue l'une des plus grandes innovations technologiques de ces dernières années. Or nous devons cette innovation aux consommateurs, notamment aux jeunes.

**Sylvie HერიARD-DUBREUIL**

Je dirige le centre d'exploration (Orange Labs), nouvelle entité créée par le groupe France Télécom et dédiée aux innovations de rupture.

Pour un grand groupe de télécoms, l'innovation est avant tout une question de survie, dans un contexte de concurrence débridée qui s'exerce sur notre cœur de métier, dont le *business model* a été remis en cause par de toutes petites entreprises comme Skype qui ont bouleversé les règles du jeu, d'un mode de rémunération basé sur la distance et la durée.

Cette concurrence est extrêmement variée. Avec des offres comme «rencontrez-vous dans le TGV», la SNCF est, d'une certaine manière, devenue un concurrent des opérateurs de télécoms. Il en est de même de la grande distribution.

Les frontières disparaissent également entre les différents secteurs, non seulement entre l'audiovisuel et les télécoms, mais également avec d'autres acteurs de tous les secteurs, comme la distribution, l'informatique, le transport ou les constructeurs télécoms. Aujourd'hui par exemple, une personne est capable de regarder un match de rugby avec ses amis, à distance en parlant et en les voyant sur l'écran de télévision. Nous pouvons alors nous demander quel opérateur de télécoms ou d'audiovisuel est le plus légitime pour offrir un tel service. Selon moi, la légitimité incombe à celui qui est capable de mettre ce service le plus rapidement sur le marché.

Avec l'iPhone, nous assistons à un nouveau bouleversement du *business model* des opérateurs, Apple demandant à être rétribué sur les communications véhiculées via son terminal.

Désormais, nous sommes donc confrontés à des milliers de concurrents, du monde entier, qui, pour certains, peuvent être minuscules.

Ces menaces peuvent devenir des opportunités à condition de faire de l'innovation le cœur de sa stratégie. C'est le choix qu'a fait Didier Lombard. Dans un monde où les attentes des clients se modifient très rapidement, ce choix est essentiel, surtout pour un groupe qui a toujours été ancré dans l'innovation.

Par ailleurs, je nuancerai la notion de « retour de l'euphorie technologique », en me plaçant du point de vue du client, qui ne cherche pas tant à acheter une innovation technologique que des produits lui

permettant d'améliorer sa vie quotidienne. C'est pourquoi nous devons passer d'une innovation technologique et quantitative à une innovation qualitative et axée sur le client.

A mon sens, Didier Lombard a procédé à un véritable « big-bang », en réinventant totalement notre organisation et en introduisant une manière différente d'aborder l'innovation.

Nous sommes en effet passés d'une organisation basée sur des lignes de métiers (Wanadoo, Orange, etc.) à une organisation par pays. Cette réorganisation a conduit à une synergie de fait entre les différentes lignes de produits, qui a permis de mettre en place une stratégie intégrée de groupe.

Pour que ce nouvel opérateur intégré fasse sens, une capacité beaucoup plus rapide d'invention et de mise sur le marché de nouveaux services était essentielle.

Cette organisation, que nous avons baptisée « marketing NexT » a donné lieu à la création d'une direction marketing groupe ainsi qu'à la mise en place d'une *product factory*, appelée « technocentre », qui vise à industrialiser beaucoup plus rapidement nos produits afin d'accélérer leur mise sur le marché.

Pour autant, nous avons conservé une R&D puissante, réservoir d'innovation technologique ainsi que d'expertise et de compétences, indispensables dans tous les domaines.

Enfin, j'ai créé une toute petite unité, le centre d'exploration, totalement dédiée aux innovations en rupture, l'idée sous-jacente étant qu'on ne manage pas l'innovation de façon indifférenciée. A chaque stade du processus d'innovation, il convient en effet de mettre en place des méthodes adaptées. Ainsi, le centre d'exploration a-t-il été bâti sur le modèle du capital risque, considérant que l'amorçage et le développement ne sont pas financés par les mêmes types de structure.

## **Georges EPINETTE**

Concernant la position que peut avoir un manager ou un dirigeant d'entreprise par rapport à l'innovation, je soulignerai deux points essentiels.

Premièrement, l'innovation est intimement liée à la gouvernance d'entreprise. Les salariés doivent en effet pouvoir évoluer dans un environnement non contraint, susceptible d'encourager l'initiative.

Dans notre groupement, composé de 3 000 chefs d'entreprise indépendant, nous citons souvent la célèbre phrase de Jean Bodin « il n'est de richesse que d'hommes ». Notre fondateur aimait aussi à dire qu'il vaut mieux « avancer dans le désordre que de piétiner dans l'ordre ». Afin de trouver le juste milieu, entre imagination et rationalité, le manager doit favoriser « la pensée divergente ». Alors qu'en France, nous avons tendance à engager des spécialistes à des fonctions spécialisées, il me semble essentiel que chaque manager puisse avoir un regard différent sur une fonction générique.

Par ailleurs, l'innovation entrant nécessairement en conflit avec l'ordre établi, nous devons être capables d'aborder sous un angle nouveau ces problèmes de management.

Enfin, l'innovation ne se décrète pas. Il incombe donc aux chefs d'entreprise de créer un climat ou une ambiance favorisant l'expression. Il convient également de vaincre les inerties psychologiques et de faire en sorte que les salariés ainsi que les cadres aient le sentiment d'être écoutés, ce qui

suppose un certaine transparence des situations ainsi qu'une véritable gestion du capital des connaissances.

Deuxièmement, l'innovateur d'avoir le droit de se tromper. Ainsi, notre groupement a-t-il pour slogan « croire et oser ». L'innovation en effet suppose d'agir spontanément, sans réfléchir. Il s'agit quasiment d'un acte instinctif. Selon Schumpeter, les innovateurs sont avant tout des hommes d'action. Pour se développer librement, cette action ne doit pas être exposée à la sanction. Au-delà des contingences réglementaires et législatives déjà évoquées, nous devons veiller, au sein de nos entreprises, à ce que les règles en vigueur ne soient pas trop contraignantes, afin de donner à nos cadres le goût du risque.

S'il est d'usage de dire qu'un DSI ne se verra jamais reproché d'avoir contracté avec IBM, tout dirigeant doit être en mesure de contracter avec de petites entreprises sans pour autant mettre en danger sa carrière.

### **David BITTON**

Je suis l'un des créateurs d'une jeune société appelée Wengo, qui essaie d'établir la première place de marché d'échanges de services sur internet, à l'instar de ce que fait Ebay dans le domaine des produits.

Pour Wengo, l'innovation réside donc dans sa capacité à mettre en relation la demande et l'offre de services des particuliers, par exemple des cours d'anglais, du coaching, etc. grâce à la collaboration sur internet.

Je rejoins tout à fait l'idée d'innovation comme instinct de survie, notamment pour une société comme la mienne. La question de savoir si cette innovation doit être collective ou individuelle dépend quant à elle de la maturité du secteur et de l'entreprise. Je citerai à ce titre quelques noms tels que Bill Gates, Steve Jobs, Larry Page, Sergei Brin, David Filo, Jerry Yang, etc.

C'est au travers du nom de ces fondateurs, des créateurs qui avaient une vision extrêmement claire de leur entreprise, que nous connaissons la plupart de ces sociétés.

Par conséquent, je suis convaincu qu'au début, l'innovation est toujours le fait des créateurs. Une fois l'entreprise arrivée à maturité et qu'il s'agit de maintenir cette innovation, la question ne se pose plus du tout de la même manière, l'innovation devenant alors le fait d'un plus grand nombre de personnes. A titre d'illustration, après la bulle internet, caractérisée par Yahoo, Google, Amazon, etc. le web 2.0 est aujourd'hui marqué par Facebook, MySpace, les blogs, qui constituent la phase de maturité d'internet.

### **Jean-François VERMONT**

Nous allons procéder à un vote électronique.

*Pour innover en entreprise, il faut plutôt :*

*Organiser et stimuler l'innovation collective : 11,6 %*

*Laisser se développer l'innovation individuelle : 17,4 %*

*Les deux à la fois : 42,6 %*

*Racheter une entreprise ou des équipes innovantes : 28,4 %*

### **Jean-François VERMONT**

Le taux de réponse à la quatrième question est surprenant. Il semble traduire le désespoir de certains managers.

### **François LAURENT**

Des entreprises comme Procter & Gamble ont décidé que leur innovation passerait par le rachat de petites sociétés innovantes. Il s'agit donc d'un choix stratégique et raisonné et non d'une solution de désespoir.

### **Isabelle DENERVAUD**

Au cours de la première table ronde, Serge Soudoplatoff a cité le « cœur, l'ardeur et la technologie » comme facteurs clés permettant de mettre un dispositif d'innovation sous tension.

Globalement dans votre expérience professionnelle, quelles sont aujourd'hui les clés du succès pour développer des idées et des concepts innovants ?

### **Sylvie HერიARD-DUBREUIL**

L'une des clés du succès a déjà été évoquée par David Bitton lorsqu'il a parlé d'hommes d'action. A mon sens en effet, l'innovation naît du passage à l'action.

Pour approfondir cette question, il convient néanmoins de distinguer l'innovation incrémentale et l'innovation opérationnelle, qui doivent être maintenues en permanence, de l'innovation de rupture.

En fonction du type d'innovation, les conditions de succès diffèrent.

En réponse à la première question soumise au vote électronique, il me semble que tant l'innovation individuelle que l'innovation collective ou que le recours aux start-up sont nécessaires.

Le succès de l'innovation de rupture est quant à lui une question culturelle, liée à la tension créatrice nécessaire pour passer à l'action, ce qui, dans une grande entreprise comme France Télécom, suppose de mettre en place une sous-culture proche du modèle entrepreneurial des startups. C'est, en soi un vrai challenge auquel Didier Lombard a souscrit et c'est une réelle chance pour nous. Le centre d'exploration est un incubateur qui porte simultanément une quinzaine de projets, sur des cycles très brefs. Il se compose à 95 % des personnes issues du groupe.

Nous avons ainsi mis en place une démarche différente, fondée sur cinq principes.

Premièrement, nous ne travaillons que sur des idées à fort risque et fort potentiel, qui proviennent de l'ensemble des membres du groupe. En effet, je crois fermement en l'innovation ascendante, qui consiste, dans le cadre de la stratégie du groupe, à aider les salariés à exprimer leurs idées. Nombre d'entre elles devront ensuite être éliminées, afin de procéder aux investissements adéquats.

Deuxièmement, nous avons choisi une gouvernance de type capital\_risque interne, ce qui signifie que nous disposons d'un comité de gouvernance, regroupant des cadres dirigeants qui jouent le rôle d'investisseurs internes, en choisissant uniquement les projets susceptibles d'être un atout pour la croissance du groupe.

Le troisième principe a trait à la co-crédation avec les clients, qui peuvent énormément nous apporter en termes d'innovation. A travers nos nouvelles méthodes de co-crédation, par lesquelles ils sont amenés à réagir sur les produits que nous leur donnons à tester, nous nous sommes aperçus qu'ils pouvaient être très constructifs comme parfois avoir des jugements très durs qui obligent à se remettre en cause.

Ce matin, Serge Soudoplatoff se référait au couple technologie/usage. Nous travaillons quant à nous sur le triplet technologie/usage/valeur dans la mesure où, en tant qu'entreprise, notre objectif est de réaliser des bénéfices. C'est pourquoi il nous faut trouver une solution pour que, même indirectement, le client finisse par accepter de payer nos produits.

Quatrièmement, nous travaillons selon un mode de management très strict en terme de délais, les résultats des projets devant être visibles au bout de trois mois. Ce qui suppose une grande flexibilité dans l'allocation des ressources car les projets sont arrêtés quand les résultats ne sont pas là. C'est un des avantages à appartenir à grand groupe qui dispose d'un réservoir de compétences internes important. Cette démarche pose néanmoins des problèmes en termes de management et de culture auxquels il faut être attentif.

Enfin, ce centre a été mis en place dans un lieu unique, de manière à créer un véritable espace de liberté.

## **François LAURENT**

Ces dernières années, deux formes de marketing se sont distinguées : d'une part, le marketing de l'offre d'une part et, d'autre part, le marketing de la demande, théorisé par Philippe Leclerc et consistant à recueillir les souhaits des consommateurs

Il y a deux ans, Bouygues a voulu tester un petit téléviseur-téléphone sur 200 personnes. A l'issue du test, il est apparu que 70 % des usages avaient eu lieu le soir au domicile, les personnes participant au test ayant transformé ce téléphone en téléviseur d'appoint.

En revanche, lorsque, chez Thomson, nous leur avons demandé ce qu'ils pensaient d'un tel produit, les utilisateurs nous ont répondu qu'il ne présentait aucun intérêt. Cet exemple atteste des lacunes du marketing de la demande. Dès lors, nous pouvons nous demander s'il serait judicieux de revenir vers un marketing de l'offre.

Pour répondre à cette question, je citerai l'exemple de Pierre Bellanger, le patron de Skyrock, un homme qui, malgré son âge, a toujours l'air d'être aussi jeune que sa radio. Constamment en contact avec ses consommateurs, ce PDG se rend régulièrement sur la côte ouest américaine afin de se tenir au courant des dernières nouveautés. C'est ainsi que, sans être informaticien, il a eu l'intuition qu'il pourrait tirer profit du concept de blogs, qui n'étaient alors que des « bidouillages », réalisés par quelques jeunes, et qu'il a créé Skyblog, qui réunit aujourd'hui près de 11 millions de personnes.

Néanmoins, tout le monde ne peut pas prétendre avoir un tel génie. A défaut d'un fonctionnement optimal du marketing de l'offre et du marketing de la demande, nous devons être capables de nouer une nouvelle relation avec les consommateurs et de passer d'un « marketing de l'auscultation » à un marketing collaboratif, dans lequel la création proviendrait d'un dialogue et d'une construction permanente entre l'entreprise et le consommateur.

A titre d'illustration, je vous citerai le cas de Liebig, qui a lancé un concours de recettes de soupes, à l'issue duquel les consommateurs ont voté pour leur recette préférée, celle de Tatiana, qui aujourd'hui existe et se vend bien.

Chez Danone, tous les grands projets incluent la présence de consommateurs dont le rôle est de dialoguer, de participer et de créer.

Néanmoins, pour qu'elle soit effective, cette démarche doit découler d'une véritable volonté de dialoguer avec les consommateurs et ne doit pas être purement « cosmétique ». C'est l'erreur qu'a commise Hasbro en lançant un concours visant à créer un Monopoly des villes de France, en remplaçant les noms de rue par des noms de ville. Le cadre collaboratif choisi, qui était beaucoup trop large, a abouti à ce que les consommateurs plébiscitent un petit village du centre de la France, appelé Montcuq.

### **David BITTON**

Souvent, les attentes du client sont placées au cœur de l'innovation. Or, pour avoir observé et animé des focus groupes, notamment pour un fournisseur internet appelé Euréka que j'ai lancé en 2000, j'ai pu constater que les consommateurs non seulement souhaitaient obtenir tous les services mais qu'ils voulaient en outre qu'ils soient gratuits.

Il convient donc d'éviter de tomber dans le piège consistant à considérer que les utilisateurs savent ce qu'ils veulent. Pour innover, il me semble en effet essentiel d'avoir des convictions. Dans la mesure où il suppose un certain nombre de contraintes (prendre l'objet en photos, le publier, aller à la poste, etc.), ce n'est que parce qu'il apporte une solution qu'un concept comme Ebay a eu du succès. L'innovation consiste justement à apporter des solutions aux clients.

Par conséquent, si l'écoute est nécessaire, la conviction constitue pour moi la première qualité de l'innovateur, au même titre que l'opiniâtreté, qui permet de franchir successivement les obstacles pour imposer une innovation. Pour illustrer mes propos, je citerai Henry Ford lorsqu'il remarquait qu'un avion décollait contre le vent et non pas dans le vent.

Enfin, le droit à l'erreur me paraît fondamental dans la mesure où seuls ceux qui n'essaient pas n'obtiennent aucun résultat.

### **Jean-François VERMONT**

Les questions de la salle s'avèrent relativement déstabilisantes dans la mesure où elles n'ont rien à voir avec le thème que nous avons lancé. Notamment, la tentation est grande pour l'assistance de vous interroger sur vos pratiques. Ainsi, l'une des questions s'adresse à Sylvie Heriard-Dubreuil en ces termes : *quid* de vos hotlines, dont le service est désastreux ?

D'autres souhaiteraient savoir combien, parmi leurs fournisseurs IT, les panélistes ont de startups innovantes.

### **Sylvie HERIARD-DUBREUIL**

Le fonctionnement défectueux des hotlines est une véritable préoccupation tant pour nos clients que pour notre Président et son équipe. Sans vouloir l'éluder, je rappelle néanmoins qu'il s'agit d'une question qui ne relève pas de mon domaine de responsabilité.

Je ne peux donc que vous assurer que la qualité client constitue l'une de nos préoccupations centrales. Si des ruptures sont certainement à inventer sur ce point, elles relèvent aussi beaucoup de l'innovation incrémentale.

Mais je prends note de cette question que je relaierai auprès de ma direction.

### **François LAURENT**

Toutes les entreprises qui proposent des hotlines sont aujourd'hui dans une situation totalement schizophrène. Si des sommes gigantesques sont investies dans le CRM et le data mining, la démarche *bottom-up* quant à elle ne fonctionne absolument pas. En tant que consommateur, je dispose moi-même d'un blog intitulé, de manière provocatrice, « *Marketing is dead* », sur lequel j'ai publié des commentaires relatifs aux problèmes des hotlines. Or je n'ai jamais reçu autant de réponses que sur ce sujet, de la part de directeurs de marketing intervenant en tant que consommateurs.

### **Isabelle DENERVAUD**

Est-il possible d'être innovant dans le domaine des hotlines ?

### **David BITTON**

Je citerai l'exemple de Price Minister, avec lequel nous avons décidé de mettre en place la première hotline communautaire, en employant les particuliers qui, sur ce site, échangent des produits. Ces personnes sont mises en relation sur Wengo, qui facture le coût de la communication. Nous avons choisi de proposer aux particuliers de devenir eux-mêmes des conseillers de Price Minister en considérant que personne ne connaissait mieux cette communauté que ses utilisateurs, tant en termes de produits vendus que de processus et de fonctionnement.

En un mois et demi, nous avons ainsi recruté près de 1 000 conseillers, auxquels nous avons proposé de choisir leur domaine d'expertise et de déterminer le tarif de leur prestation, Price Minister les mettant ensuite en relation avec les utilisateurs du site. Nous avons pu démarrer ce service au mois de septembre, qui, bien que payant, présente un taux de satisfaction beaucoup plus important.

**Georges EPINETTE**

Nous avons quant à nous contracté avec plus de 5 000 PME, ce qui dément l'accusation d'hégémonie souvent adressée à la distribution par rapport aux producteurs. Si, parmi ces PME, toutes ne sont pas innovantes, un nombre significatif d'entre elles le sont.

Dans mon domaine, celui des systèmes d'information, nous travaillons de préférence avec de petites entreprises innovantes, des universités, des grandes écoles et des technopôles. Comme l'a souligné Serge précédemment, ce sont le plus souvent les directions d'achat qui nous empêchent de contracter avec de telles entreprises.

J'ai quant à moi la chance de disposer d'une direction d'achat intégrée au service informatique. Le respect des délais de paiement constitue un autre facteur déterminant pour permettre à ces petites entreprises de se maintenir.

**François LAURENT**

Etant donné ses faibles moyens, mon association n'a que très peu recours à la sous-traitance. Néanmoins, lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins de nos adhérents, nous essayons systématiquement de rechercher des solutions innovantes et, partant, de faire appel à de petites sociétés. Je citerai deux exemples de cette démarche.

Pour favoriser l'expression de nos membres, il y a un peu plus d'un an, nous avons lancé une plateforme de blog, en partenariat avec un petit éditeur de blog, BlogSpirit.

Par ailleurs, afin de résoudre un problème de diffusion des connaissances aussi bien entre nos membres que vis-à-vis de l'extérieur, nous avons mis en place, en partenariat avec une petite startup appelée Ippon, un moteur de recherche, à disposition de tous nos membres, dont l'objectif ne consiste pas tant à chercher une réponse que celui de nos membres détenant cette réponse.

**Isabelle DENERVAUD**

Au cours de cette seconde table ronde, nous avons obtenu un grand nombre d'éléments de réponses sur les qualités intrinsèques de l'innovateur ainsi que sur le rôle de la gouvernance, au sein de l'entreprise, pour mettre l'innovation en tension.

La question suivante consiste à s'interroger sur l'innovation sous l'angle de la taille critique. L'innovation n'est-elle pas contradictoire avec la notion de grand groupe ?

**Sylvie HერიARD-DUBREUIL**

Pour un grand groupe, l'innovation constitue un véritable challenge pour lequel nous disposons néanmoins d'un grand nombre d'atouts. Il y a trois ans, en rejoignant France Télécom, j'ai ressenti l'extrême confort que procurait l'appartenance à un grand groupe disposant d'une source considérable de compétences et de personnes ayant des idées.

J'ai l'intime conviction que, dès lors que nous savons le mobiliser et le canaliser, ce potentiel d'énergie et d'intelligence peut devenir un atout formidable. Par ailleurs, les grandes entreprises ont la chance de disposer de moyens de financement propres.

Je reconnais néanmoins que la culture d'un grand groupe n'est pas naturellement la plus favorable à l'innovation, notamment l'innovation de rupture qui revient, parfois, pour un acteur leader sur son marché, à « se tirer une balle dans le pied ». Tout le corps social de l'entreprise ayant tendance à rejeter ce type d'innovation, il convient de la protéger de la lutte légitime, à l'intérieur de l'entreprise, entre ceux qui ont des objectifs à court terme et les personnes susceptibles de lancer des innovations venant perturber cette vision du monde. Dès lors qu'elles arrivent à inventer les modes de gouvernance et de management permettant de concilier ces deux aspects, les grandes entreprises ont un rôle majeur à jouer en matière d'innovation.

*Il est procédé au vote électronique.*

*A partir de quelle taille une entreprise ne sait-elle plus innover ?*

*100 : 11,8 %*

*1 000 : 19,4 %*

*10 000 : 14 %*

*100 000 : 5,4 %*

*Bien au-delà de tous ces chiffres : 49,5 %*

### **David BITTON**

Je suis relativement surpris par ces chiffres dans la mesure où, à mon sens, innovation ne rime pas nécessairement avec grand groupe. A titre d'exemple, alors qu'Ebay aurait en principe dû être l'acteur le plus légitime pour faire ce que Wengo se propose d'offrir, Ebay a atteint un palier, à partir duquel il commence à avoir du mal à justifier son chiffre d'affaires, sa croissance et sa valorisation sur les marchés financiers.

Le métier choisi par Wengo est un marché en devenir, sur lequel Ebay ne peut pas se permettre de déconcentrer ses cadres clés pour défricher de nouveaux marchés.

Je suis néanmoins sensible à des initiatives comme celles de Google qui, malgré sa taille (plus de 10 000 collaborateurs), essaie de laisser une place à l'innovation en autorisant, tous les vendredis, ses ingénieurs à se consacrer entièrement à leurs projets, laissant ainsi une place à la créativité individuelle.

### **De la salle**

Pourquoi ne craigniez-vous pas des opérateurs comme France Télécom, qui pourraient s'inspirer de votre initiative de services collaboratifs ?

### **David BITTON**

Je suis très admiratif de l'exécution exemplaire dont France Télécom a su faire preuve pendant la phase de compétition des opérateurs.

Je rappellerai néanmoins que le logiciel susceptible de concurrencer Skype ou MSN que ce groupe a essayé de mettre en place il y a sept ou huit, n'a jamais fonctionné, en raison de problèmes de téléchargement. En effet, malgré la puissance de sa R&D, dont le logiciel était par ailleurs très performant une fois que l'on arrivait à le télécharger, ce groupe ne peut pas rivaliser, en termes

d'innovation, avec de petites entreprises dont la survie dépend de la capacité de leurs clients à télécharger et à installer rapidement un logiciel et qui, partant, n'auront de cesse que de le faire fonctionner.

Par conséquent, je ne crains pas France Télécom sur un marché comme celui sur lequel nous avons décidé de nous positionner, auquel nous nous consacrons à temps plein depuis neuf mois, avec un sens aigu du détail. Il n'est pas un soir en effet où je me couche sans avoir testé le fonctionnement du service et examiné tous les nouveaux services créés. Dans une société comme la mienne, cet instinct de survie constitue un véritable moteur qui fait défaut aux grands groupes. En revanche, peut-être ces derniers seront-ils un jour intéressés par notre entreprise.

### **Sylvie HერიARD-DUBREUIL**

Premièrement, si l'exemple que vous avez cité est tout à fait recevable, il est antérieur à la mise en place de la nouvelle démarche que je viens de vous décrire.

Deuxièmement, France Télécom n'a pas vocation à occuper tous les créneaux à la place des petites startups. Je vous souhaite donc de réussir. Peut-être un jour pourrons-nous même travailler ensemble.

Troisièmement, si la difficulté à nous imposer rapidement sur le marché est réelle – elle m'a d'ailleurs été opposée lorsque j'ai proposé la création du centre d'exploration – j'ai décidé de l'ignorer et de procéder étape par étape, en commençant par essayer d'identifier les concepts porteurs de valeurs pour les clients et pour le groupe, la question de la mise sur le marché ayant vocation à être traitée par la suite.

Je reconnais néanmoins qu'il s'agit d'un problème délicat à gérer, dont vous avez correctement décrit les enjeux. Ainsi, nous ne pourrons certainement pas terminer, dans les délais, un ou deux projets auxquels je suis très pourtant attachée.

Néanmoins, cette question de la concrétisation de nos projets a conduit Didier Lombard à créer Orange Valley, structure qui n'existe que depuis une semaine et qui a vocation à jouer le rôle d'un Fast track pour des petits projets qui fonctionnent sur le mode startup et qu'il convient d'amener sur le marché. Cette structure complétera notre action d'incubateur.

Enfin, j'espère pouvoir vous revoir l'année prochaine pour vous montrer un ou plusieurs projets qui auront été jusqu'au marché avec succès...

### **De la salle**

L'an passé, Sir Terence Matthews, le Président de Mitel, nous avait indiqué que, pour lui, la réussite reposait sur deux facteurs clés : d'une part, la conviction et d'autre part, la déconnexion du marché des capitaux, lui-même ayant pris le risque de monter sa société sur ses fonds propres, ce qui prouve qu'une grande entreprise peut réussir à condition d'éliminer un certain nombre de ses contraintes.

**Jean-François VERMONT**

Etant donné la diversité des questions qui me sont parvenues de la salle (innovation et société, management, externalisation, bonnes pratiques, etc.), j'ai été contraint de procéder à une sélection. Mon choix s'est porté sur le thème innovation et commerce. Il concerne les managers, dont le devoir n'est pas seulement d'innover, mais surtout de vendre, en posant la question suivante : « est-il possible d'innover dans les méthodes de vente de l'innovation ? ».

**Georges EPINETTE**

Dans la mesure où il est très difficile de considérer l'approche innovante, en dehors de ses contingences comptables, il convient d'en faire un véritable élément stratégique de l'entreprise et, partant, d'instruire les projets innovants, à l'aide de méthodes favorisant une certaine synergie. Or, souvent, pour répondre à des attentes marketing, nous tendons à multiplier les idées, sans organiser de véritable cohérence entre elles.

Notre groupement comptant 3 000 chefs d'entreprises, nous ne manquons pas d'initiatives innovantes qu'il convient dès lors de sélectionner.

**Jean-François VERMONT**

A l'aide de quels critères procédez-vous à cette sélection ?

**Georges EPINETTE**

Cette sélection suppose de disposer d'un plan stratégique permettant de répartir les différentes initiatives en plusieurs axes et de disposer d'un certain recul par rapport à ce que l'innovation peut apporter à l'entreprise. Cette gestion du risque, terme qui doit être pris dans son sens positif, consiste à maximiser nos chances de réussir par une approche plus rationnelle, comparée à l'énergie créatrice spontanée du créateur.

**Isabelle DENERVAUD**

Je souhaiterais revenir sur un thème lié à l'innovation individuelle. En dehors des qualités intrinsèques de l'innovateur, concrètement, comment vos entreprises favorisent-elles la créativité et l'imaginaire ?

**François LAURENT**

Lorsque je travaillais chez Thomson, malgré nombre de brillants ingénieurs, nous étions contraints de réfléchir systématiquement à la question délicate de l'interfaçage avec le consommateur. Si, dans certains cas, nous ne pouvons rien tirer de ce type de sondage, l'exemple des SMS et des blogs montre qu'ils conduisent parfois à un fantastique succès. Il convient néanmoins de prendre du recul par rapport au consommateur isolé, afin de mieux appréhender les évolutions de la société.

C'est ce que nous avons essayé de faire d'une part, en souscrivant à un certain nombre d'études de tendance et d'autre part, en formant tous les ans nos ingénieurs et responsables marketing à ces

tendances. Nous avons notamment tenté de leur expliquer que la société n'évoluait pas tant en termes d'interactivité que de synchrone. C'est ce qui a fait le succès du web.02, du SMS, etc.

Notre objectif consistait par ailleurs à donner à nos ingénieurs une nouvelle vision des consommateurs. Nous nous sommes notamment attachés à rompre avec une pratique courante de l'entreprise consistant à ne réserver les technologies les plus récentes qu'aux produits les plus chers, par exemple en équipant des téléviseurs moyenne gamme de prises USB. Nous avons en effet considéré que ce type de produit était susceptible d'être plus attrayant pour des jeunes, ceux-ci n'ayant pas nécessairement les moyens de s'offrir un téléviseur sophistiqué. C'est de cette manière que, progressivement, nous avons donné un sens nouveau aux produits.

### **Isabelle Denervaud**

S'agissant du terreau favorable à l'innovation, estimez-vous qu'il existe des rigidités à l'intérieur des entreprises qui brident l'innovation ?

### **Sylvie HერიARD-DUBREUIL**

Récemment, un chercheur a prouvé qu'il existait une forte corrélation entre le nombre de fois où un Président employait le terme « innovation » et la capacité d'innovation du groupe. Ainsi, l'état d'esprit de l'équipe dirigeante et son goût du risque constituent-ils des éléments fondamentaux pour favoriser l'innovation. Par ailleurs, le terme « terreau » me semble particulièrement judicieux dans la mesure où l'innovation dépend de facteurs comme la nature du terrain, l'heure à laquelle les graines ont été plantées, l'arrosage, etc. propre de l'horticulture. En outre, il convient de prendre en compte le facteur « chance », le soleil et la pluie étant des éléments que nous ne maîtrisons pas.

### **Jean-François VERMONT**

Certaines personnes de l'assistance font valoir que dans les faits, le mandarinat règne au sein de nombre de grandes entreprises. Les innovations y sont bloquées par une hiérarchie qui passe son temps à mettre ses équipes en coupe réglée.

Par ailleurs, si pour résoudre ses problèmes d'innovation, France Télécom a choisi de créer une nouvelle structure, comment font les petites startups pour favoriser l'expression de l'innovation ?

Certains participants citent le syndrome « *not invented here* ». Ils souhaiteraient savoir comment les salariés et les consommateurs s'ouvrent aux innovations provenant de l'extérieur.

### **David BITTON**

Le meilleur terreau pour l'innovation réside dans une remise en question permanente de l'entreprise, qui ne doit pas avoir d'acquis. Or la plupart des grands groupes ne se remettent en question que lorsqu'ils sont dans une impasse. Le cas d'Apple est à ce titre emblématique. Après le départ de son fondateur, Steve Jobs, l'entreprise a connu une phase décroissante, qui s'est prolongée jusqu'à l'arrivée à la tête de cette société d'un patron ayant non seulement de la poigne mais également une véritable vision ainsi que des convictions. Ce dernier a remis en question l'ensemble de ses équipes.

L'intéressement des salariés au capital et à la réussite de l'entreprise me paraît être une autre condition essentielle de l'innovation dans la mesure où il s'agit d'une source de motivation. Chez Neuf Cegetel, qui a incubé Wengo, j'ai eu la chance d'avoir Jacques Veyrat pour patron. Celui-ci nous a en effet proposé de créer notre entreprise et d'en prendre la tête, à hauteur d'un tiers du capital.

### **Jean-François VERMONT**

En termes de ressources humaines, que deviennent les hommes et les femmes qui ont porté des projets innovateurs ?

### **Sylvie HერიARD-DUBREUIL**

Cette problématique de l'intéressement est fondamentale. Il s'agit notamment de l'une des difficultés que rencontrent les grands groupes. Cette difficulté, qui se pose pour tous ceux qui ont participé à la chaîne d'innovation, consiste à chercher les moyens de les associer à cette réussite. Là encore, il convient de trouver des solutions innovantes.

### **David BITTON**

La bonne exécution peut également mener à des innovations dans la mesure où elle implique, pour une entreprise, d'être capable de changer ses règles. Ainsi, le choix de Procter & Gamble me paraît-il judicieux.

### **Jean-François VERMONT**

Enfin, certaines personnes s'interrogent sur les bénéfices financiers des innovations.

Un participant notamment souhaiterait connaître le ROI actuel et prévisionnel des projets financés par Orange Labs.

D'autres se demandent si les attentes à court terme des marchés financiers et de la bourse constituent un frein à l'innovation.

### **Georges EPINETTE**

Je ne suis pas certain que la question se pose dans ces termes. En effet, si la créativité ne doit pas être bridée par les contingences budgétaires et comptables, une fois cette première phase achevée, l'innovation rejoint le processus normal de mise sur le marché.

Or, dans la plupart des grandes entreprises utilisatrices, nous sommes contraints par la nécessité d'obtenir un retour sur investissement rapide. Il convient donc de mettre l'innovation en perspective avec la stratégie de l'entreprise. Là encore, la taille du marché est une question importante, le fait d'innover trop tôt pouvant avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise.

Ainsi, lorsqu'en 1983-84, nous avons, au sein de ma société informatique, inventé les étiquettes électroniques de gondole, le marché n'était pas du tout prêt à recevoir ce produit dont le coût, de 250 francs par unité, était encore trop important. Il a fallu attendre dix à quinze ans pour que cette

technologie puisse être adoptée et généralisée. Heureusement, nous nous sommes abstenus à l'époque d'essayer de mettre ces produits sur le marché, ce qui aurait requis des investissements colossaux par rapport au retour que nous aurions pu en attendre.

En revanche, il existe des innovations très simples à mettre en œuvre pour un faible coût. Il en est ainsi des innovations organisationnelles comme les co-indices sur les prix, qui répondent aux attentes du consommateur, sans demander un effort financier important de la part de l'entreprise. Ce type d'innovation s'inscrit moins dans la proposition d'un nouveau modèle que dans l'adéquation de l'entreprise avec les attentes du consommateur. C'est dans ce sens que nous devons travailler.

### **Jean-François VERMONT**

Je cède désormais la parole à Philippe Lemoine pour nous faire part de ses conclusions sur cette journée. Parmi ses différentes casquettes, je n'en citerai que trois, celles de Président au titre :

- de LaSer Service, une filiale du groupe Galeries Lafayette ;
- de la Fing, association de l'internet de nouvelle génération ;
- du comité « économie numérique » du Medef.

## **Où sont les vrais obstacles à l'innovation dans l'entreprise ?**

**Philippe LEMOINE**

**Président-directeur général LaSer service**

**Président de la Fing (Fondation Internet nouvelle génération)**

**Président du comité « économie numérique » du Medef**

Si je suis heureux d'être parmi vous, je regrette de ne pas m'être présenté à ce colloque avec trois véritables casquettes. En effet, même en 2007, je constate qu'alors que nous parlons d'innovation, nous évoluons dans un milieu très masculin et très sérieux, dans lequel nous sommes tous vêtus exactement de la même manière.

Pour mieux appréhender la nécessité d'introduire davantage de diversité dans un groupe comme le G9+, je vous invite à vous rendre à la réunion californienne TED (Technology, Entertainment and Design) qui a pour objectif d'amener les entrepreneurs du domaine de la technologie à se confronter au monde du divertissement et du design et qui, malgré son coût exorbitant, affiche complet dix ans à l'avance.

Par ailleurs, je suis en mesure de donner à Sylvie Heriard-Dubreuil quarante contre-exemples d'entreprises du CAC40 qui contredisent la corrélation qu'elle a évoquée précédemment.

### **Sylvie HერიARD-DUBREUIL**

Si vous pouviez visiter le centre d'exploration, vous vous rendriez compte qu'il s'agit d'un lieu tout à fait inédit, dont les escaliers sont peints de toutes les couleurs, où l'on écrit sur les murs et où l'on fait des barbecues dans la cour. Nous disposons par ailleurs d'une équipe de 20 designers, qui figurent parmi les meilleurs. Un certain nombre d'entre eux sont d'ailleurs en Californie en ce moment.

Je suis convaincue que, sans un Président qui aime et qui croit en l'innovation, une entreprise ne peut pas avancer dans ce domaine. La corrélation que je vous ai citée n'était pour autant que tirée d'une étude.

### **Philippe LEMOINE**

Si cet engouement pour l'innovation de la part d'un Président d'entreprise est une condition nécessaire, elle est loin d'être suffisante.

Je ne tiens pas uniquement ce type de propos par goût de la provocation. En France, nous avons en effet besoin de nous parler de cette manière et de regarder la vérité en face. C'est pour cette raison que j'ai mentionné la conférence organisée par Chris Anderson.

Je formulerai deux autres commentaires, qui étayeront mon point de vue sur l'innovation.

## I. De multiples accumulations

Premièrement, la période actuelle est marquée par de multiples accumulations. Nous connaissons tout d'abord une accumulation de biens, la plupart de nos besoins primaires étant largement satisfaits. Nous assistons également à une accumulation extraordinaire de capitaux à l'échelle mondiale. Si nous pouvons parfois connaître des crises de confiance sur les marchés, nous disposons d'un volume de liquidités considérable.

Nous constatons enfin une accumulation de puissance technologique inimaginable. Il suffit de penser que la fonctionnalité vidéo utilisée pour le présent colloque ne coûte qu'un dollar pour en saisir toute la portée. Nous pouvons également imaginer ce que sera la prochaine étape des technologies de l'information, notamment grâce aux nouvelles rencontres permises par les nanotechnologies. Enfin, je citerai l'exemple de la version 6 du protocole IP, qui doit succéder à la version 4, réglant ainsi le problème des adressages, avec 340 milliards de milliards de milliards de milliards d'adresses, soit à peu près le nombre d'atomes existant sur terre.

Face à cette puissance monumentale, il convient de se poser la question de la finalité. En d'autres termes, le sens est-il à la hauteur de cette puissance ? Je rappelle en effet que Nietzsche définit la volonté de puissance comme une accumulation de puissance dénuée de sens.

Pourtant, nous avons tous besoin d'absolu. C'est ce que j'entends expliquer dans mon livre lorsque j'écris que nous avons besoin d'amour. Si ce type de considération peut prêter à sourire, cette nécessité n'en n'est pas moins indéniable.

Par ailleurs, nos schémas de pensée sont entièrement marqués par la première des modernités, celles dans laquelle nous sommes entrés avec les temps modernes et qui s'est développée avec la révolution industrielle. Nous sommes en effet littéralement obsédés par le pouvoir et la production, deux questions intimement liées, ne serait-ce que sur le plan étymologique. En revanche, nous ne disposons d'aucun paradigme nous indiquant comment commencer, c'est-à-dire comment aborder la nouveauté.

C'est pour cette raison que le titre de mon ouvrage, *La nouvelle origine*, s'inspire de la phrase de Heidegger lorsqu'il déclare qu'il faut arrêter de croire que l'origine est derrière nous. C'est à nous de construire cette origine. Pour ce faire, il convient de concevoir le monde comme une page blanche. Il n'est aucune période de l'humanité en effet dans laquelle nous n'avons pas défini de zone d'inconnu. Alors qu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle, l'aventure était liée à l'espace et aux voyages, au XIX<sup>ème</sup> siècle, nous avons inventé les notions de futur et de progrès. Comme nous ne pouvons plus parler en ces termes, nous devons inventer une nouvelle dimension dans laquelle nous serons capables de nous projeter et de donner du sens.

A défaut de disposer d'un vocabulaire assez large, nous sommes parfois contraints d'avoir recours à des mots-valises, dont le terme « innovation » fait partie tant il recouvre des concepts très différents en fonction des personnes qui l'utilisent. La puissance de ce terme réside en ce qu'il désigne l'appel vers l'inconnu, soit le véritable sujet qui nous intéresse.

Dans le monde de l'entreprise, ce constat de la nécessité de l'innovation passe par trois types de convictions.

La première consiste à considérer qu'il est indispensable de s'intéresser aux jeunes, ce qui n'est pas aussi évident qu'il y paraît. En 2004, dans le cadre des débats que j'organise au théâtre du Rond-point sur le renouvellement de l'idée de modernité, nous avons mené des travaux sur le thème, « 1954-2004, d'une modernité à l'autre », période dont nous avons essayé d'examiner toutes les évolutions, même les plus tenues.

En guise de préparation, j'ai visionné un certain nombre de vidéos de l'année 1954. J'ai ainsi pu constater que, tant dans le discours d'investiture de Pierre Mendès-France, qu'à travers les déclarations de De Gaulle, il n'était question que de la jeunesse. Aujourd'hui en revanche, nous ne parlons plus de la jeunesse que pour dénoncer des dysfonctionnements. A mon sens, ce phénomène, dont je ne voudrais pas injustement rendre responsables les hommes politiques actuels, est en grande partie lié aux problèmes de ma génération, c'est-à-dire la génération des baby-boomers qui ont tellement été marqués par la réinvention à leur propos du concept même de jeunesse, sur le plan du marketing, qu'ils se croient encore jeunes. Si mes propos ne signifient pas qu'il est impossible de rester dynamique et créatif à un certain âge, nous pouvons pas pour autant nous prendre pour des jeunes.

Il nous incombe donc de jouer un tout autre rôle et d'essayer de mieux appréhender la dynamique des générations. Il est évident que la vaste génération du baby boom, très homogène, n'a été suivi que de petites générations, de plus en plus hétérogènes, que les Américains qualifient de « *X generations* », c'est-à-dire de générations sans identité déterminée. La dernière élection présidentielle a d'ailleurs vu s'affronter deux de ses représentants, portant le même type discours sur la nécessité de « tourner la page de mai 68 ».

Or ce type de considération ne correspond pas du tout aux préoccupations des plus jeunes générations. Le fait d'avoir mis mon livre en téléchargement sur internet m'a d'ailleurs permis d'être lu et, partant, contacté par des jeunes de moins de 25 ans.

Il s'agit d'une génération peu nombreuse, très hétérogène, qui voit dans son appartenance à une génération représentant, à l'échelle mondiale, 50 % de l'humanité, son atout principal. Dans ce cadre, les outils permettant aux jeunes de se relier au monde sont autant de moyen pour eux de gagner en force, ce qui explique, pour une grande partie le succès d'internet. L'obsession pour la musique, une *world music* qui s'imprègne de ces mélanges, est emblématique de cette force.

Spontanément pourtant, les personnes de mon âge estiment qu'ils n'ont pas besoin des jeunes pour innover. En témoigne le chômage massif des jeunes. Heureusement, grâce au phénomène de pyramide des âges, les grandes entreprises redécouvrent le besoin de recruter des jeunes par milliers.

C'est au cœur de ces dysfonctionnements que s'inscrit la technologie. Ainsi, lorsqu'un jeune habitué à considérer l'informatique et internet, comme des outils fluides, amusants, intéressants et qui permettent de se connecter au monde, entre dans l'entreprise, il est le plus souvent confronté à des ordinateurs obsolètes, lents, le plus souvent en panne et dont la connexion internet est loin d'être satisfaisante. La technologie est en effet devenue le symbole de la poussière bureaucratique des entreprises, notamment des grands groupes. J'ai pour ma part du mal à croire en l'affirmation selon laquelle, bien au-delà de 100 000 salariés, ces groupes sont toujours en mesure d'innover. Ce phénomène est particulièrement marqué en France où nous souffrons d'un retard important, ne serait-ce que par rapport à la moyenne européenne, dans l'investissement et la dépense dans les technologies d'information d'entreprise. Or ce discours, répété à l'envie, masque l'avance

considérable dont nous jouissons en matière d'informatique grand public, c'est-à-dire en termes de réseau haut débit, de disponibilité WIFI, etc.

A titre d'exemple, je rappellerai que le commerce électronique a réalisé l'année dernière, en France entre 12 et 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit un rapport de près de 1 à 5 par rapport aux Etats-Unis qui, sur la même définition de périmètre, ont obtenu 77 milliard de dollars.

C'est bien la première fois depuis longtemps que nous retrouvons le rapport des populations dans un domaine technologique. Nous disposons par ailleurs de près de 50 % d'internautes contre 66 % aux Etats-Unis. De même, en matière de web 2.0, tous les indicateurs témoignent d'une avancée considérable de la France. Ainsi, 13,5 % des avatars de Second Life sont-ils français, contre 30 % d'américains, soit un rapport de 1 à 2,2.

La France a connu une forme d'engouement sociétal, porté par la jeunesse, pour les applications d'internet, qui contraste très fortement avec les préoccupations des entreprises. Par conséquent, s'il existe un domaine dans lequel nous pouvons constater un « *French paradox* » aujourd'hui, c'est bien celui des technologies de l'information, qui évoluent sur un modèle à deux vitesses, renforçant ainsi l'acuité du problème international de la régulation. Les questions posées précédemment sur l'innovation prendront d'autant plus de sens que nous serons en mesure de distinguer ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises.

## II. Les alliances et la valeur ajoutée

Ma deuxième remarque portera sur les alliances et la valeur ajoutée.

A l'heure actuelle les entreprises sont de plus en plus incitées à s'intéresser de près aux enjeux sociétaux et ce, non plus seulement pour des raisons d'image,

Il y a dix jours, j'ai assisté à la Clinton Global Initiative. Le Président Clinton, dont l'action est plus efficace depuis qu'il n'est plus chef de l'Etat américain, a réussi à faire comprendre aux Américains qu'aucun Etat au monde, aussi puissant soit-il, ne peut plus résoudre à lui seul les grands problèmes mondiaux actuels, de climat, d'écologie, de santé, de lutte contre la pauvreté, d'éducation, de haine ethnico religieuse, etc. Pour agir, il convient donc de former des coalition sur des projets concrets, c'est-à-dire des actions, limitées en termes de durée et de moyens, menés en collaboration entre les entreprises, les ONG et les pouvoirs publics, afin d'accomplir un certain nombre d'objectifs susceptibles, à terme, d'être mesurés. La Clinton Global initiative a ainsi créé une sorte de machine à fabriquer, à labelliser et à suivre un portefeuille de près de 1 000 engagements de ce type.

Ce type d'initiative a permis de mettre fin à la période où, comme l'a très justement souligné Michael Porter au cours de cette réunion, il fallait que les entreprises se fassent violence ou qu'elles tirent des bénéfices en termes de marketing et d'image, pour s'intéresser à la société. Aujourd'hui en effet, l'économie de l'immatériel ne suppose plus uniquement d'utiliser les technologies mais de le faire d'une façon pérenne en se reliant à de grands enjeux de sociétés, à la manière dont, il y a dix ans, des entreprises comme Wal-Mart ou Dell inventaient des *business models* économiques capables de s'appuyer sur le potentiel des nouvelles technologies. Il me semble inutile de vous rappeler leur valeur boursière ou l'admiration que ces entreprises ont pu susciter. Aux Etats-Unis, la « wal-martisation » de l'économie est pratiquement devenue un slogan politique.

Chacun des deux, à leur manière, a été amené à imiter son concurrent. Ainsi, Michael Dell m'a-t-il un jour confié que la personne qui l'avait le plus aidé à construire son entreprise était le chef de son service informatique, qu'il avait débauché chez Wal-Mart.

Wal-Mart imite son concurrent Target, une sorte de super Monoprix américain qui disposerait de toute l'infrastructure de *supply chain* de Wal-Mart, c'est-à-dire des magasins qui essaient de parler aux personnes d'aujourd'hui.

Outre qu'il abandonne ses méthodes de commercialisation directe, Michael Dell, est désormais contraint de prendre en compte ce petit acteur de niche qu'était Apple qu'il a vu, avec un grand étonnement, parvenir au succès que nous connaissons, la valeur boursière d'Apple étant aujourd'hui équivalente à une fois et demie celle de Dell.

Or, ce succès, Apple l'a obtenu par l'esthétique. C'est cette esthétique, qui fait sens, qui explique le niveau de désir dont les produits de cette marque font l'objet. En effet, alors que, de toute part, nous avons le sentiment d'appartenir à un monde complexe, Apple nous prouve qu'il est possible d'y concevoir des produits simples, élégants et faciles à comprendre, malgré l'immensité d'informations complexes qui s'y cachent, donnant ainsi la sensation à ses utilisateurs d'être les maîtres du monde. Il s'agit d'un travail remarquable qui relie l'univers de l'entreprise à un univers de valeurs d'un autre monde, un monde qui doit s'allier non seulement avec les entreprises, les ONG et les pouvoirs publics mais également avec les jeunes et les artistes.

Je terminerai en évoquant la valeur ajoutée. Dans ce nouveau contexte en effet, il est extrêmement important de disposer de produits matériels, notamment de plateformes technologiques, qui n'ont pas nécessairement une valeur marchande très importante. Il suffit non seulement que ces produits soient extrêmement diffusés mais également qu'ils répondent à un principe de « non terminaison ».

Il n'est, pour s'en convaincre, que de regarder la manière dont le luxe a transformé ses propositions de valeur. Alors qu'à ses débuts, LVMH s'inspirait du vocabulaire de l'artisanat, l'industrie du luxe se considère aujourd'hui comme la tenante de l'art contemporain, soit le symbole même de l'inachèvement. A titre d'exemple, je pourrais également citer l'esthétique japonaise pour laquelle le summum de la perfection réside dans l'inachèvement.

Ce postulat suppose des méthodes d'innovation, aux antipodes d'un circuit fermé sur lui-même, et qui s'inscrivent au contraire dans un objectif de liberté. Ainsi, l'utilisation des technologies dans un but de surveillance des individus s'est-elle avérée être un contresens absolu pour tous ceux qui se sont engagés dans cette démarche. Même Google se veut le porte-parole d'une charte mondiale des droits des personnes face au danger des technologies de l'information.

Par conséquent, ces idées d'alliances et d'inscription dans une économie nouvelle supposent de savoir redéfinir les frontières entre soi et les autres.

L'un des symboles de la pensée de cette nouvelle modernité a été parfaitement défini par Michel Foucault qui, dans son dernier cours, *Gouvernement de soi, gouvernement d'autrui, gouvernement de l'Etat*, estimait qu'avant de prétendre gouverner l'Etat, il fallait savoir se gouverner soi-même. N'y voyez néanmoins aucun lien avec l'actualité.

En conclusion, malgré tous ces paradoxes, notre pays dispose, dans ce nouveau contexte économique et social, d'atouts considérables. Contrairement à l'idée selon laquelle, pour se

moderniser, il faudrait suivre la tendance, la France est, comme l'affirmait Tocqueville, un pays révolutionnaire non seulement sur le plan politique mais également sur le plan de la dynamique des entreprises. Ainsi, dans les années 60, la France a-t-elle été le pays moteur de l'innovation dans les services. Ce phénomène a été particulièrement bien étudié par Michel Crozier. Qu'il s'agisse du Club Med, de la FNAC, de Carrefour, de Leclerc etc., ces entreprises ont toutes été fondées par des personnalités extérieures au monde de l'entreprise dont le passé militant, de gauche ou de droite, explique qu'ils étaient porteurs d'une très grande proximité avec la société, dont ils ont su tirer une réussite économique.

A l'époque, l'innovation résidait avant tout dans les changements de rapports interpersonnels entre les membres de l'entreprise, tant au niveau des valeurs que des méthodes. L'innovation était alors perçue comme une promesse pour la société.

Nous assistons au même phénomène actuellement dans le domaine des technologies. Ainsi, l'avance de la France en matière de web.02 ne se limite-t-elle pas aux utilisateurs. Elle touche également le monde des entreprises. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer le nombre de petites entreprises françaises qui utilisent ces technologies. NetVibes constitue l'exemple caractéristique de ce type de dirigeants d'entreprise, ayant un passé militant, en passe de devenir une sorte de standard mondial.

Il en est de même d'une entreprise comme Anywhere, implantée près de Toulouse, dont le dirigeant principal est sorti du système scolaire avec un CAP de fraiseur, avant de retourner à l'université. C'est cette entreprise qui réalise Joost, le logiciel conçu par les fondateurs de Kazaa et de Skype.

Je vous engage donc à prendre conscience de ce véritable renouveau qui traverse actuellement en France.

### **Claude DURAND, nouveau Président du G9+**

Je retiendrai cette note d'espoir vis-à-vis de la France ainsi que la nécessité, affirmée sans langue de bois, de casser nos modèles. J'ai également pris acte du fait qu'il n'était pas indispensable, pour innover, d'avoir été formé dans nos écoles.

Enfin, je conserverai aussi de cette journée le message humanitaire qui nous a été délivré avec la présentation de l'OLPC.

J'adresse maintenant, en ma qualité de nouveau président du G9+, un immense merci à tous ceux qui ont permis la tenue de notre grande rencontre annuelle 2007 :

- les personnalités intervenantes et les animateurs des deux débats;
- les mécènes et soutiens (CA, Invest Northern Ireland, La Maison des Arts et Métiers, Osiatis, PAC, Ubiquis) ;
- et vous tous, chers participants, dont la fidélité constitue pour nous le plus puissant des encouragements.

Je ne remercierai pas – il n’aimerait pas cela - notre Président d’Honneur Gilbert Cristini qui, une fois de plus, a veillé au grain pour la bonne organisation de la manifestation. Il mérite tous nos applaudissements.

Et pour clore tout à fait cette douzième rencontre annuelle du G9+, je vous invite :

- à remplir le questionnaire d’évaluation (document de couleur rose), dont les réponses nous permettront de mieux répondre à vos attentes ;
- à prendre connaissance dans quelques jours sur notre site du compte rendu des débats de la matinée, ainsi que des prochaines réunions que nous avons préparées pour vous ;
- à partager enfin le verre de l’amitié et à prolonger nos échanges.

A très bientôt !

*Compte rendu établi par Ubiquis pour l’Institut G9+*