

Journée ESSEC de l'innovation

SOMMAIRE

FORUM ESSEC INTERDISCIPLINAIRE : « QUESTIONNER LA CRISE »	1
Introduction : Le forum ESSEC interdisciplinaire sur la crise en action	1
La prudence, condition de l'innovation	3
La prise de risque, condition de l'innovation	6
THEME(S) D'ENTREPRISES	10
Comment susciter l'envie d'innover chez les jeunes dirigeants ?	10
Innovations économiques et financières	12
De la créativité au processus d'innovation	16
Les ressources humaines, moteurs de l'innovation en entreprise	20
Diversité et handicap, sources d'innovation et de performance	25
Synthèse et clôture	30

Forum ESSEC interdisciplinaire : « Questionner la crise »

Introduction : Le forum ESSEC interdisciplinaire sur la crise en action

Pierre Tapie, directeur général de l'ESSEC, indique qu'une réflexion collective a été lancée avec le corps professoral permanent depuis le mois de décembre. Il s'agit de déterminer comment la crise interpelle l'environnement et d'essayer de trouver des réponses permettant de retrouver la confiance. Un ouvrage, intitulé *Le leadership responsable*, a été rédigé à ce sujet.

L'innovation est l'une des valeurs fondatrices de l'ESSEC. Dans le contexte actuel, elle peut ouvrir des pistes d'avenir. Néanmoins, Alain Pekar Lempereur, professeur au département Droit et Environnement de l'Entreprise, constate qu'elle est aujourd'hui en crise.

Il existe trois visions historiques de l'innovation.

- Comme dans le mythe de Prométhée, l'innovation serait exclusivement source de progrès. Evidemment, la crise questionne de manière fondamentale cette vision angélique.
- Le mythe d'Icare renvoie à une approche plus diabolique. Toute tentative de s'élever déboucherait inmanquablement sur un échec. Les dérives constatées pourraient inciter à s'inscrire dans cette vision et à faire preuve d'une prudence excessive qui empêcherait toute prise de risque.
- Une voie médiane, ambivalente, est également envisageable. Comme dans le mythe de Sisyphe, il serait possible d'avancer de crises en reprises, avec l'innovation à l'origine des cycles.

Au cours de l'histoire récente, un certain nombre d'innovations n'ont pas été questionnées. La financiarisation de l'économie ou la mise en place de nouveaux modes de rémunération des dirigeants, comme les stocks options, en sont des exemples. Ces modèles ont été érigés en dogme. Les premiers doutes se sont accompagnés de dénégations et n'ont pas réussi à remettre en cause la foi dans la toute puissance du système. La situation s'est totalement inversée avec la crise. Les failles qui sont apparues ont donné lieu à un pessimisme tout aussi irrationnel que ne l'était jusqu'à présent la croyance dans la solidité de l'économie et peuvent se traduire par une forte inertie. Or il faut au contraire passer dans l'action en conscience. Il est indispensable de repenser les modes de fonctionnement et de renouveler les réponses à apporter aux défis actuels.

Plusieurs critères permettent de distinguer le bon grain de l'ivraie. Ils reposent sur quelques règles simples :

- innover dans l'humilité, en se méfiant notamment des « grands prêtres » ;
- refaire de la conscience morale une condition de l'innovation ;
- faire de la responsabilité sociale le projet commun de l'innovation ;
- éviter les innovations aux extrêmes ;
- faire de l'équilibre intégratif une priorité de l'innovation ;
- trouver la juste mesure entre risque et prudence.

La prudence, condition de l'innovation

Participaient à cette table ronde :

- *Laurent BIBARD, professeur au département Management, directeur du Pôle MBA, ESSEC ;*
- *Gilles VAN WIJK, professeur associé au département Management, ESSEC ;*
- *Peter WALTON, professeur au département Comptabilité-Contrôle de gestion, ESSEC ;*
- *Wolfgang DICK, professeur assistant au département Comptabilité-Contrôle de Gestion.*

I. Apprendre à voir venir les choses (Laurent Bibard)

Les organisations fonctionnent selon une culture du contrôle, avec une forte pression du court terme. La crise apprend néanmoins qu'il est indispensable d'accepter que tout ne se maîtrise pas mais il ne s'agit pas d'une chose aisée dans la tradition occidentale. Depuis la Renaissance, celle-ci présuppose en effet que le contrôle de la nature est à la fois possible et souhaitable.

Les écrits de Hegel permettent de mieux cerner la nature du contrôle. Il est enthousiasmant de maîtriser. Cette passion de la raison est l'un des moteurs plus ou moins conscients qui dirigent l'action. Il pourrait toutefois arriver au management ce qu'il est arrivé au politique au cours du XXème siècle. Bien que fondé sur une intention de succès et reposant sur des principes issus de l'humanisme, ce dernier a en effet connu une crise profonde. Les initiatives volontaristes comme le marxisme ont eu des conséquences radicalement inverses de leurs ambitions initiales. Platon avait pourtant déjà souligné les dangers de la recherche de cette perfection rationnelle. Malheureusement, cette modération n'a pas été de mise et la barbarie la plus infâme s'est installée au cœur de l'Europe la plus cultivée.

Le management est-il au bord d'une crise qui serait la suite de la crise politique ? Après avoir voulu contrôler la nature pour servir l'humain, il est à craindre que le naturel ne revienne au galop sous la forme d'un questionnement sur la durabilité du développement et d'une inconscience quant au fondement de la rationalité. La régulation qui apparaît aujourd'hui nécessaire ne doit pas seulement venir des lois mais aussi des émotions, des sentiments et des passions. Il est important de réapprendre à les écouter. A ce propos, la lecture des Anciens peut être une vaste source d'enseignements.

II. Vers l'instauration d'une confiance durable (Gilles Van Wijk)

La crise a rendu les banques et les bourses momentanément incapables d'assurer le financement de l'activité économique. Les Etats ont donc pris le relais, ce qui n'est pas sans risque. S'est installée une situation exceptionnelle, qui exacerbe la dépendance entre la Chine et les Etats-Unis et crée un phénomène de circularité dangereux. Dans ces conditions, comment ouvrir la voie au redressement ? Il existe trois moyens, d'ordre et d'impact très différents :

- communiquer sur la reprise pour en accélérer les effets ;
- renforcer la réglementation pour éviter les dérives futures ;

- mettre en œuvre une relance orchestrée par les Etats.

Malheureusement, ces trois modes d'action reposent sur la confiance dans le système. Or celle-ci a été trompée et ne se décrète pas. Une telle vision est certes pessimiste mais peut permettre d'avancer.

La confiance ne peut se retrouver que dans l'idée que les acteurs économiques se font de la « valeur ». Il est important de montrer que quelque chose change, qu'une rupture se fait progressivement avec l'ordre passé et qu'un retour vers le réel s'opère. La notion de responsabilité doit également être revalorisée, de manière profonde et sans s'en remettre à des codes éthiques. L'économie pourra alors redémarrer lentement sur des bases concrètes et, de ce fait, plus saines.

III. La tension qui s'exerce sur les normes internationales (Peter Walton et Wolfgang Dick, sur la base de travaux réalisés avec Paul André, Anne Cazavan-Jeny et Chrystelle Richard)

Beaucoup d'innovations ont été mises en œuvre dans le secteur financier au cours des dernières années. Il est possible que certaines d'entre elles soient remises en cause par la crise, une très forte pression s'exerçant sur les instances normatives.

L'une des principales évolutions a été l'instauration du principe de « *fair value* » ou de « valeur de marché ». Il s'agissait de comptabiliser dans les bilans la valeur à laquelle les actifs pouvaient être vendus et non le coût de la transaction. Evidemment, la crise a eu des conséquences majeures dans ce domaine. Les informations inscrites dans les comptes ont perdu de leur crédibilité. Il peut en effet y avoir peu de demande, ce qui en fait baisser temporairement le prix, sans que les actifs perdent pour autant toute valeur. Le marché ne donne pas nécessairement une vision fidèle de la valeur sous-jacente.

Il n'est pas certain que la « *fair value* » reste un standard international en tant que méthode d'évaluation. Cette remise en cause, notamment aux Etats-Unis, poserait un autre problème, qui serait l'éclatement des normes applicables selon les régions du monde.

Un autre point de tension est l'obligation faite aux auditeurs d'obtenir des garanties sur la continuité de l'activité des entreprises dont ils contrôlent les comptes. Aujourd'hui, les Etats exercent une forte pression pour que les réserves ne soient pas trop importantes dans ce domaine. L'objectif est évidemment de ne pas fragiliser encore davantage le marché. Les risques d'actions en justice en cas de dépôt de bilan ne sont toutefois pas à écarter au cas où toutes les informations n'auraient pas été mentionnées dans les rapports annuels.

IV. Débat avec la salle

Interrogé par la salle, Wolfgang Dick, professeur assistant au département Comptabilité-Contrôle de gestion, revient sur les conditions d'instauration du principe de « *fair value* ». Il reconnaît que celui-ci était attirant en période de croissance, car il permettait de créer de la valeur. Son maintien dans un contexte de crise suscite forcément davantage de réserves, puisqu'il se traduit par une forte dévalorisation des actifs. Cette méthode d'évaluation n'est toutefois pas totalement à rejeter. Si elle présente des limites, il en va de même de la comptabilisation du coût de la transaction. Cette

dernière, qui n'intègre pas les évolutions pouvant survenir, ne permet pas non plus d'avoir une vision fidèle de la réalité.

L'objectif des normes étant d'établir des données pouvant servir d'aide à la décision, quel serait l'intérêt de n'indiquer qu'un coût historique ? Il convient de rechercher des compromis permettant à la fois de tenir compte des évolutions de la valeur sans introduire les effets pervers qui ont été récemment constatés. Elles pourront prendre encore un peu de temps mais Peter Walton estime que les changements sont inévitables dans ce domaine.

Pierre Tapie se demande s'il n'existe pas un biais intrinsèque dans la gouvernance du système, certains acteurs étant incités à prendre leurs intérêts car n'étant pas en place durablement.

Laurent Bibard insiste en tout cas sur la nécessité de faire preuve de tempérance et de prendre le temps de s'interroger sur ce qui est fait. Si la situation parvenait à se redresser trop rapidement, il est craindre qu'aucun enseignement n'en soit tiré et que les mêmes travers, basés sur la volonté de tout contrôler, ne se reproduisent.

La prise de risque, condition de l'innovation

Participaient à cette table ronde :

- *Hervé MATHE, professeur au département Management, ESSEC ;*
- *Fabrice CAVARRETTA, professeur assistant au département Management, ESSEC ;*
- *Maurice THEVENET, professeur au département Management, ESSEC ;*
- *Daniel TIXIER, professeur au département Marketing, ESSEC ;*
- *Hervé BOUTHINON-DUMAS, professeur assistant au département Droit et Environnement de l'Entreprise, ESSEC ;*
- *Thierry SIBIEUDE, professeur enseignant au département Droit et Environnement de l'Entreprise, ESSEC.*

I. Le devoir d'innover maintenant : obligation nécessaire ou formidable opportunité d'oser ? (Hervé Mathe)

Il serait vain de vouloir décrire le paysage de l'innovation dans les entreprises, tant les initiatives ont été nombreuses au cours des dernières années. Elles portent aujourd'hui davantage sur les façons d'exploiter les technologies et les sciences que sur la R&D en elle-même, dont la productivité a tendance à décroître.

S'il n'est pas exempt de risques, le cycle de l'innovation est le moteur du progrès et de la prospérité. Il passe par l'imagination, la créativité et l'invention. Indépendamment de la crise, il est indispensable de continuer à investir. Il existe en effet une urgence à se mobiliser pour relever les défis liés à la pérennité du cadre de vie.

Pour les entreprises, la capacité à innover constitue un puissant facteur de croissance et de pérennité dans les temps troublés. Il convient d'ouvrir les possibilités d'utilisation de ce qui existe déjà sur le plan technique, en tenant compte de l'émergence de nouveaux médias, du développement des mondes virtuels et de l'émergence de communautés introduisant des modes de relations jusqu'alors inédits. Ces évolutions peuvent être sources d'inquiétudes mais doivent aussi être pensées comme des opportunités, notamment parce qu'elles facilitent l'implication. Or il est indispensable de réintroduire l'humain dans les processus de production et de création de valeur. Les autres modèles, qui ont malheureusement prévalu au cours des dernières années, ont en effet montré leurs insuffisances et leurs limites, comme en témoigne le taux particulièrement élevé de chômage des jeunes que la France affiche aujourd'hui.

II. Revisiter la question du risque et la dualité entre l'innovation et l'échec (Fabrice Cavarretta)

Le raisonnement classique privilégie une approche en moyenne. Il prend donc rarement en compte le potentiel pour la performance extrême – positive ou négative –, qui existe pourtant dans la vie réelle.

Quels facteurs sont susceptibles d'influencer la performance et de la tirer vers ces extrêmes ? Quel rôle peut notamment jouer la diversité au sein d'une équipe ? Il apparaît que lorsqu'elle est très importante ou au contraire l'homogénéité très forte, il existe une très grande variabilité de la performance. Celle-ci peut être très élevée si des personnes très diverses parviennent à se mobiliser ensemble sur un projet ou si des personnes très semblables se retrouvent autour d'un sujet qu'elles maîtrisent bien. Toutefois, le risque est évidemment accentué, si aucune cohésion ne parvient à se créer ou si l'objet d'étude ne rentre pas dans le champ de connaissances des protagonistes.

Ces résultats sont évidemment plus intéressants qu'une analyse de l'effet moyen. Ils montrent la nécessité d'avoir un raisonnement différencié, de tenir compte à la fois du contexte et de l'objectif recherché et d'envisager le risque acceptable. En supposant que des facteurs organisationnels puissent avoir un impact sur la performance, l'innovation et l'échec restent en effet consubstantiellement liés.

III. Manager dans la crise : nouvelles priorités et moyens de mise en œuvre (Maurice Thévenet)

Les crises débouchent souvent sur des innovations, comme le confirme l'exemple de la crise de 1929. Beaucoup de grandes entreprises se sont créées dans les années suivantes et de nouveaux modes de fonctionnement se sont développés. La situation actuelle doit néanmoins être source de questionnements.

Les approches du management se sont généralement inscrites dans la reproduction. L'avenir était généralement considéré comme une extrapolation de ce qui s'était passé. Les agences de notation fonctionnaient également de cette manière pour mener leurs analyses. Il n'est évidemment plus possible d'appréhender les choses ainsi aujourd'hui. Le système a montré ses limites. Il convient donc de remettre en cause les visions traditionnelles sur la base desquelles toutes les questions étaient jusqu'à présent abordées et d'y introduire de la nouveauté.

L'innovation se fait néanmoins avec des personnes. Or la crise produit de l'anxiété, favorise le repli sur soi et incite à avoir des comportements lisses. Le management est en outre entouré d'une très forte symbolique, tous les discours ayant tendance à être interprétés et sur-interprétés. Ces facteurs ne sont pas favorables. Pour innover, il faut au contraire privilégier la décentralisation, avoir de l'indépendance et faire preuve de curiosité et de créativité. Malheureusement, ces conditions sont rarement réunies dans les périodes difficiles. Des efforts peuvent cependant être faits pour toujours garder en mémoire que l'innovation est de la responsabilité de chacun. Par conséquent, l'un des rôles d'une école comme l'ESSEC est aussi d'apprendre à ses étudiants à être des salariés ouverts avant d'être des managers qui développent l'innovation.

IV. Subir ou surmonter la crise ? Le dilemme du marketing (Daniel Tixier)

Le marketing peut apporter des réponses à la crise. Celles-ci peuvent néanmoins être très diverses. L'une des pistes peut être d'inventer de nouvelles demandes, qui ne seraient pas nécessairement marchandes. Le bénévolat, qui peut se développer relativement facilement dans les pays à la population vieillissante, représente aussi une valeur économique.

La crise suscite des inquiétudes sur le pouvoir d'achat, y compris chez des personnes qui ne sont pas directement concernées. Il faut donc tenir compte de leur perception des choses. Or cette dernière peut inciter à privilégier les produits éprouvés ou à se tourner systématiquement vers les offres les moins chères.

Dans les périodes difficiles, le marketing est souvent l'une des fonctions affectées par les coupures budgétaires. Il peut pourtant offrir des pistes de solutions, en travaillant sur le réajustement des cibles de marché, en accompagnant l'exploration de territoires nouveaux ou, même si cette approche n'est pas la plus proactive, en concentrant les efforts sur ce qui fonctionnent déjà. Il est de toute façon indispensable de préparer la sortie de crise, car celle-ci induit généralement des changements de comportements. Plus largement, la récession peut être une chance. Evidemment, il est impossible de se réjouir de sa survenance. Cependant, elle constitue une formidable opportunité de penser et de faire les choses autrement.

V. Remettre en cause le droit de ne pas trop contribuer aux pertes d'aujourd'hui après avoir encaissé les profits d'hier (Hugues Bouthinon-Dumas)

Le versement de bonus aux dirigeants et de dividendes aux actionnaires d'entreprises en difficulté bénéficiant du soutien financier de l'Etat a suscité des réactions scandalisées et un sentiment d'injustice. Au-delà de la question de la répartition de la valeur ajoutée créée par l'entreprise entre les différentes parties prenantes, se pose la question de la répartition dans le temps des profits et des pertes. La contribution aux pertes actuelles semble plus forte pour les actionnaires qui sont pénalisés par la dévalorisation de leurs actions que pour les dirigeants.

L'indépendance entre les bénéfices distribués et les pertes actuelles ou futures est un principe juridiquement fondé. Pour les actionnaires, la rémunération ne devrait théoriquement intervenir qu'une fois la société dissoute. Un tel mécanisme est toutefois difficile à mettre en œuvre en pratique. Les profits peuvent donc être distribués de manière anticipée, principalement sous forme de dividendes. Si l'opération a été réalisée de manière régulière, les sommes concernées ne peuvent être reprises.

La rémunération des dirigeants devrait *a priori* être une charge pour les actionnaires. En pratique, une partie de cette rémunération correspond en fait à un partage des profits. Elle peut être prévue par le contrat ou allouée de manière totalement discrétionnaire. Si les procédures formelles ont été respectées, seule la renonciation des intéressés peut remettre en cause le versement de ces sommes. Il s'agit d'un droit acquis.

Des mécanismes correctifs existent mais ils sont extrêmement limités. Le « devoir d'actionnaire » ne s'accompagne d'aucune obligation juridique. De même, la responsabilité civile des dirigeants n'a été engagée qu'à de très rares reprises lorsque l'entreprise n'est pas en faillite. Les mises en cause pénale pour rémunération excessive sont également restées très limitées.

Pourtant, le principe d'indépendance entre les profits distribués et les pertes actuelles ou futures n'est pas exempt d'effets pervers. Il existe en particulier une très forte incitation à la réalisation de versements par anticipation, puisque les sommes ainsi obtenues sont définitivement acquises. Or cette approche ne correspond qu'à une logique de court terme, qui ne correspond pas forcément aux intérêts réels des entreprises concernées.

Deux pistes sont à envisager pour introduire davantage d'équilibre entre le principe impossible à mettre en place de compensation intégrale des profits et des pertes et la détermination des bénéfices distribuables uniquement sur une base annuelle. Il s'agirait :

- pour les dirigeants, de prévoir un mécanisme de participation aux profits et aux pertes, en instaurant une participation au capital assortie d'une obligation de conservation ;
- pour les actionnaires, d'introduire une indisponibilité au moins partielle des profits pendant une période de trois à cinq ans, de manière à laisser à un certain nombre de risques le temps de se concrétiser.

VI. Le développement durable : source d'innovation (Thierry Sibieude)

Le concept de développement durable, qui renvoie à l'incapacité des générations actuelles à satisfaire leurs besoins sans hypothéquer la possibilité des générations futures, à commencer par les plus pauvres, de satisfaire les leurs, a émergé en 1987. La prise de conscience a commencé avec la question des ressources naturelles. Elle a ensuite dépassé le cadre de l'environnement.

Le développement durable est un cadre d'intervention qui permet de combiner trois éléments, que sont l'économique, le social et l'environnemental. La performance des entreprises ne s'évalue plus seulement sous l'angle financier. La démarche nécessite la prise en compte d'autres parties prenantes. Elle favorise également l'émergence d'une nouvelle gouvernance reposant sur une prise de décision collective. Basée sur un diagnostic partagé, elle doit donner lieu à une évaluation et s'articuler autour des cinq principes suivants :

- l'ouverture ;
- l'information, la participation, la consultation ;
- la responsabilité ;
- la cohérence ;
- l'efficacité.

Le développement durable s'inscrit dans une logique de dématérialisation de l'économie. Celle-ci incite les acteurs à réfléchir à leurs missions et aux besoins auxquels ils répondent grâce à leur production. Elle réinterroge également la notion de chaîne de valeurs, avec pour objectif de faire en sorte que les consommateurs participent à une démarche de co-création et deviennent responsables.

Placer l'homme au cœur du système a fait apparaître la notion de principe de précaution. Est-ce un facteur de blocage ou une invitation à la responsabilité ? Il ne faut pas le confondre avec la prévention. Il repose en effet sur deux éléments, en l'occurrence l'existence d'une incertitude scientifique et la présence d'un risque irréversible. Il invite donc à mettre en place des procédures d'évaluation et d'anticipation des conséquences.

La crise peut certes créer un sentiment d'anxiété mais suscite aussi des envies de refus et de révolte, qui sont sources d'innovation.

Thème(s) d'Entreprises

Comment susciter l'envie d'innover chez les jeunes dirigeants ?

Pierre Tapie explique comment l'ESSEC a choisi de partir du meilleur de la tradition des grandes écoles françaises pour développer un enseignement international axé sur l'innovation.

Il existe deux grandes visions de l'enseignement, qui sont apparues dès le XVIIIème siècle.

- L'apprentissage académique considère que le savoir fonde la liberté personnelle. Son objectif est avant tout de former des citoyens érudits. Il s'agit de la position classique de l'Université.
- L'apprentissage professionnel est issu de la tradition des Encyclopédistes, selon laquelle la main serait fondatrice de l'intelligence.

Ces approches guident toujours les deux grands modes d'enseignement supérieur long qui existent en France.

En termes d'innovation, elles induisent deux positionnements différents. A l'origine du processus, se trouvent soit la science et la technologie, soit l'écoute et la compréhension du marché. Il est intéressant d'en analyser les conséquences pratiques. Alors que la loi du 12 juillet 1999 a accordé aux chercheurs issus de la fonction publique des conditions très favorables pour la création d'entreprises, elle n'a été que très peu utilisée. Sur 75 000 universitaires, moins d'une trentaine par an ont eu recours à ce dispositif au cours de ses trois premières années et moins d'une dizaine ensuite. L'entrepreneuriat occupe une place beaucoup plus importante au sein de l'ESSEC. Les initiatives lancées depuis quelques années incitent les étudiants à mener cette expérience en parallèle de leur apprentissage de la théorie. Elles ont donné des résultats très encourageants, avec plus d'une vingtaine de sociétés créées annuellement.

Alain Pekar Lempereur constate néanmoins qu'un certain nombre d'innovations récentes, notamment dans le secteur des banques d'affaires, ont suscité de fortes critiques. Comment former des innovateurs responsables ?

Pierre Tapie estime que dans un premier temps, l'essentiel est d'inciter les jeunes à innover. Mettre d'emblée l'accent sur la responsabilité peut tuer cette capacité.

Sept éléments clefs permettent de créer le recul et l'audace permettant d'innover :

- se confronter à l'international et à l'interculturel ;
- expérimenter la rencontre de l'autre au service de populations favorisées ;
- s'entraîner à la créativité ;

- revenir aux classiques, afin de libérer l'imagination ;
- alterner les séjours en entreprise et les enseignements ;
- apprendre à faire des choix ;
- disposer d'un tutorat permettant de favoriser la structuration personnelle.

Un autre élément, qui n'a pas encore été totalement pris en compte, est de développer la formation à la résistance et au courage. Les innovateurs sont en effet souvent confrontés à un environnement hostile. Ils doivent donc avoir de la ténacité.

Alain Pekar Lempereur se demande si la crise impose de franchir un nouveau pas. Pierre Tapie confirme qu'il est en tout cas indispensable de donner de la confiance et de l'assurance aux étudiants, afin qu'ils ne perçoivent pas un environnement turbulent comme un lieu de craintes mais au contraire d'opportunités.

Innovations économiques et financières

Participaient à cet atelier :

- *Michel BARONI, Professeur associé, département finance, ESSEC ;*
- *Jean-Marie CHOFFRAY, Professeur attaché ESSEC en science de gestion ;*
- *Thaddée TYL, Rivoli Fund Management ;*
- *André ARENY, Areny Finance ;*
- *Marc GUYOT, ESSEC.*

L'atelier était animé par Frédéric JENNY, Professeur, département Économie ; directeur des relations internationales de l'ESSEC.

I. Quelles innovations de politique monétaire pour sortir de la crise ? (Marc GUYOT)

Face à une crise plus profonde qu'on imagine, les politiques ont lancé dans un premier temps des mesures sur-calibrées, notamment en abaissant au maximum les taux directeurs. Or le crédit ne reprend toujours pas et les outils monétaires semblent désormais épuisés puisque les taux frôlent 0 %.

Dans ce contexte, une innovation a consisté à faire fonctionner la « planche à billets ». Par le passé, elle a permis de financer des déficits publics, mais aussi conduit à des désordres monétaires massifs. Actuellement, elle supplée avant tout les banques et le marché financiers, qui ne prêtent plus ou sont devenus illiquides. Tel a été le cas de la FED et de la Banque d'Angleterre, mais la BCE n'a pas encore opté pour cette voie et ne souhaite pas se compromettre dans des *credit easing*. Ses taux, de 1,25 %, lui laissant une certaine marge de manœuvre, mais elle a inondé de liquidités toutes les banques commerciales.

Cette méthode ne résoudra que le manque de liquidité, alors que l'insuffisance de crédits et leurs taux d'intérêt élevés découlent aussi de risques de défauts croissants. De plus, certaines banques sont encore truffées d'actifs toxiques et, sous-capitalisées, ne peuvent financer de prêts. Cette politique risque en outre de générer une inflation, mais les banques centrales seront soumises à une pression pour la poursuivre. Il conviendrait donc parallèlement de nettoyer les actifs toxiques et créer une *bad bank* les agrégeant.

II. La crise immobilière est-elle inévitable ? (Michel BARONI)

Le marché immobilier mêle en fait trois marchés : un marché de biens de consommation très localisé donc démultiplié, et dont le prix varie selon l'usage (habitation, travail, stockage) ; un marché de biens d'investissement ; et un marché d'actifs financiers, permettant de diversifier les risques.

Par ailleurs, un bien immobilier présente diverses caractéristiques :

- un bien unique, non standardisé et non standardisable ;
- un *lump asset*, difficilement divisible ;
- un actif à liquidité réduite ;
- un actif aux coûts de transaction élevés ;
- un actif dont la valeur est fongible en fonction de la maintenance.

L'augmentation de valeur d'un bien immobilier provient à la fois de variables économiques (taux d'épargne des ménages, indice des prix à la consommation, prix des loyers, taux de chômage, évolution démographique) et, depuis peu, de variables financières (taux à court et long terme, prix des actions, prix des actions des sociétés foncières cotées). Entre 1982 et 2006, les variations de prix en petite couronne parisienne s'expliquent largement par des variables économiques, et, bien que le marché financier ait été marqué à partir de 2003 par des excès, il est resté inscrit dans la tendance du marché réel.

Les facteurs de risque apparaissent donc comme systématiques et mesurables, excluant toute idée de cycle immobilier. Quant à la volatilité financière, elle s'avère elle aussi explicable et peut inciter à la construction de produits de protection et de gestion du risque.

III. World street : Internet au cœur de la révolte des investisseurs (Jean-Marie CHOFFRAY)

La crise actuelle est en fait ancienne, profonde et dynamique et, si elle n'était pas prévisible, elle était au moins contrôlable. Face à cette situation, il convient d'innover. C'est ce qu'ont fait trois ETF, créés à la fin de 2008 : alors que le *dow jones US financials* chutait de 80 % au cours des 18 derniers mois, ces trois indices affichaient des performances deux à trois fois supérieures. Les marchés financiers permettent donc de profiter d'évolutions à court terme. La crise de 2008 apprend en outre que, contrairement à ce qui était répété depuis des années, il est impossible de gagner sur des produits diversifiés sur la longue durée. Elle condamne enfin les comportements fautifs, incompetents ou irresponsables qui ont provoqué la défiance des investisseurs.

Dans ce contexte débute la révolution technologique de l'e-Investing : les ouvertures de comptes y croissent de 5 % à 10 % et les *daily average transactions* de 20 %. Internet permet à l'investisseur de comprendre la dynamique du marché ; d'accéder à toutes les informations disponibles sur les entreprises ; d'identifier des opportunités grâce à une palette de technologies ; de gérer ses investissements en temps réel. Chacun peut donc se bâtir une véritable place de marché individuelle. Un espace nouveau de liberté et d'égalité, mais aussi d'efficacité, semble s'ouvrir, reposant davantage sur l'intelligence que sur les capitaux disponibles. Cette évolution s'avère incontournable pour les entreprises, et les besoins en recherche et en formation dans ce domaine sont colossaux.

IV. Le droit de la concurrence : obstacle ou remède à la crise ? (Frédéric JENNY)

Il est populaire de dire que le système régulateur doit changer, mais le marché tout puissant, dont l'efficacité ne repose que sur la concurrence, est-il révolu ? La régulation permettra-t-elle de garantir la stabilité ? En réalité, ni un excès ni un manque de concurrence n'ont été à l'origine de la crise, mais des défauts de la régulation ont contribué à l'emballement des marchés.

L'enjeu actuel consiste donc à élargir la régulation à de nouveaux instruments et opérateurs, améliorer la gouvernance des institutions financières, étendre et mieux coordonner la régulation au niveau international, régler le modèle économique des agences de notation et modifier les règles de comptabilité.

Dans ce mouvement, il conviendra de ne pas transformer des produits toxiques en réglementation toxique, ineffective, restreignant la concurrence ou limitant l'innovation. Une certaine pression concurrentielle devra être maintenue en complément des plans de relance. Enfin, des innovations financières s'imposent afin que l'épargne se dirige vers des alternatives d'investissement.

Comme l'a indiqué Alan Greenspan, une régulation intelligente n'interdit pas la concurrence et l'innovation. Or le système français actuel, où les organismes de concurrence sont des tribunaux indépendants, ne permet pas d'agir sur la régulation étatique. De plus, au-delà de la régulation, d'autres modes d'intervention comportent des risques de distorsion de la concurrence, par exemple l'utilisation de fonds publics à des fins de concurrence destructrice. Les gouvernements peuvent également intervenir dans le secteur réel *via* des mesures protectionnistes. Il convient donc d'affiner le dosage entre une nécessaire intervention et ses limites.

Au niveau européen se fait entendre une certaine dissonance : la Directrice de la concurrence de la Commission souhaite que le droit à la concurrence perdure, mais le Président tchèque espère qu'elle comprendra que les entreprises en difficulté ont d'autres préoccupations que le calcul du poids exact des aides dans leur positionnement concurrentiel.

Le contexte actuel impose d'adapter les outils mis en œuvre par des mesures d'urgence croissantes, mais aussi par un paysage concurrentiel chamboulé : les cartels ont en effet cru, mais il convient surtout de tenir compte de la disparition de la concurrence potentielle en l'absence de crédit sur les marchés. Même si des remèdes rapides s'imposent, il ne faudra pas omettre de vérifier leurs éventuelles contre-indications.

V. L'innovation financière (Thaddée TYL et André ARENY)

Thaddée TYL témoigne que la régulation constitue le premier ennemi de sa PME, en méconnaissant son secteur d'activité et en ne lui permettant pas de travailler pour des caisses de retraite en France alors qu'elle le fait à l'étranger. Le Fisc et ses prélèvements exorbitants représentent également un frein lourd à son activité.

André ARENY trace un lien entre innovation et crise : dans les années 1970, l'introduction de la couverture sur les risques de change suite au flottement du dollar a produit une crise de la livre ; dans les années 1980, les *spreads* de change ont provoqué une crise du dollar néo-zélandais ; dans les années 2000, les produits structurés ont répondu à la faible rémunération des fonds euro mais leur volatilité les a fait exploser.

L'innovation peut devenir source de danger car l'espérance de gain repose sur la non occurrence d'événements rares. Dans le contexte actuel, la sophistication des produits les a rendus peu compréhensibles, et ce renoncement à la maîtrise a entraîné une dérive et favorisé des raccourcis intuitifs parfois peu pertinents. De manière générale, il n'existe cependant pas d'innovation irresponsable, mais seulement des usages discutables de l'outil nouveau. Quant à cette sophistication même, elle a en fait répondu à la complexité de la fiscalité frappant les bénéficiaires, génératrice de bulles. Cet aspect n'est pas secondaire dans la résolution de la crise en cours.

VI. Echanges avec la salle

1. Risque d'inflation

Marc GUYOT indique que l'inflation allège les dettes, mais complique la situation des épargnants. Or la sortie de crise suppose des investissements et une consommation, donc un endettement. L'idéal serait de pouvoir faire cesser l'inflation dès qu'il aura atteint un niveau suffisant, mais cette tâche ne sera pas aisée. Jean-Marie CHOFFRAY estime pour sa part que l'inflation a déjà commencé au regard de la flambée du prix des matières premières.

2. Leçons des précédentes crises

Marc GUYOT estime que les politiques ne peuvent qu'adoucir la situation le temps que les forces du marché reprennent, mais non transformer une récession en croissance. Certaines recettes anciennes sont évidemment appliquées, mais la société évolue nécessairement plus vite que la régulation. Frédéric JENNY rappelle que la forte régulation qui a suivi la crise de 1929 n'a pas freiné la croissance des Etats-Unis, ce qui doit rassurer les inquiets. Cette précédente crise informe également sur les méfaits du protectionnisme et sur l'absolue nécessité de ne pas laisser le crédit s'effondrer.

3. Mesure des performances de court et long terme des entreprises

André ARENY estime que les marchés ne se satisferont jamais de la présentation des comptes et que des analyses plus profondes s'imposent. Toutefois certains critères tels que les ratios de solvabilité peuvent introduire quelques complications. Jean-Marie CHOFFRAY refuse quant à lui d'opposer court et long terme, estimant que la performance de long terme se construit à court terme. Frédéric JENNY fait observer que les informations surabondantes publiées par les entreprises masquent souvent certains éléments complexes. Tel a par exemple été le cas de la fraude d'Enron. Quant aux agences de notation, leur *business model* doit sans doute être revu car elles sont souvent rémunérées par ceux qu'elles notent. La pertinence même de leur travail fait question, puisqu'il ne permet pas de détecter une accumulation systémique de risque au niveau global du marché. Il pourrait être envisagé de créer un organisme consolidant l'ensemble de ces informations ou de renforcer la coopération entre les régulateurs internationaux.

De la créativité au processus d'innovation

Participaient à cet atelier :

- *Emmanuelle LE NAGARD, professeur au département Marketing, ESSEC ;*
- *Christian SAUZIN, directeur Marketing, Fenwick-Linde ;*
- *Wynne LEWIS, directeur R&D, 3M ;*
- *Jean-Paul MANET, directeur Innovation, Nestlé.*

Emmanuelle Le Nagard explique que l'objectif de l'atelier est d'aborder la question de l'innovation sous l'angle de la création de nouveaux produits et de nouveaux services. Les intervenants ont été choisis pour la complémentarité de leurs domaines de compétences et de leurs marchés.

I. Quels indicateurs pour mesurer l'innovation ?

Chez Nestlé, Jean-Paul Manet souligne qu'il existe une distinction entre la rénovation, qui permet de maintenir les ventes de produits existants, et l'innovation proprement dite. Cette dernière vise à répondre à des besoins qui ne sont pas encore exprimés. Même si la limite entre les deux catégories est parfois ténue, les approches sont extrêmement différentes. Pour mesurer les performances, les indicateurs utilisés sont le RIG (Real Internal Growth) et la rentabilité.

Pour 3M, Wynne Lewis estime qu'il est important de comparer les moyens engagés, qu'ils soient humains ou financiers, à la croissance générée. La productivité de la R&D est par ailleurs mesurée à l'aune du nombre de brevets déposés. Des indices de satisfaction client sont en outre suivis régulièrement, de même que les résultats des ventes de nouveaux produits. Afin d'assurer un véritable renouvellement de la gamme et d'assurer un dynamisme, l'objectif est de faire en sorte que 30 % du chiffre d'affaires soit réalisé avec une offre mise sur le marché depuis moins de cinq ans.

Christian Sauzin rappelle que Fenwick-Linde intervient sur un marché très concurrentiel. Le principal indicateur est donc le maintien du niveau des prix. L'objectif est de maintenir une valeur suffisamment élevée dans la solution proposée aux clients – à la fois en termes de produits et de services associés – pour se démarquer face à l'arrivée de nouveaux acteurs.

II. Comment faire fonctionner la complémentarité indispensable entre le marketing et la R&D ?

Pour Fenwick-Linde, Christian Sauzin indique que les équipes projet ont une double compétence en marketing et en R&D. Il signale que l'observation des pratiques joue un rôle clef dans la définition des besoins et dans l'établissement du cahier des charges, notamment pour renforcer la sécurité.

Wynne Lewis souligne que le processus est également formalisé chez 3M. De nombreux acteurs travaillent en étroite concertation et sont en contact direct avec les clients, de manière à avoir plusieurs visions des choses. Toutefois, le rôle du marketing est particulièrement important au début du projet, pour bien définir les besoins des clients, et au lancement du produit. Wynne Lewis

précise d'ailleurs que des transferts de compétences se produisent parfois, avec le transfert vers le marketing de personnes ayant une expérience du travail en laboratoire.

Chez Nestlé, Jean-Paul Manet rappelle que les consommateurs et les valeurs de la marque sont au centre du modèle. Tout au long du processus, les échanges sont nombreux entre le marketing, la R&D et les juristes. Dans le domaine de l'agroalimentaire, le discours est en effet de plus en plus encadré par la réglementation.

Emmanuelle Le Nagard souligne qu'une piste intéressante peut également être l'association de designers.

III. Quelles sont les limites au processus d'innovation ?

Jean-Paul Manet, pour Nestlé, explique que la principale difficulté est d'identifier les besoins et les sources de valeur ajoutée pour les consommateurs. L'élévation du niveau de vie et l'arrivée sur le marché d'une offre pléthorique sont à l'origine d'une très grande diversification des comportements. De plus en plus, des mécanismes d'observation des pratiques ont donc été mis en place. Sans aller jusqu'à la co-création, l'accent est mis sur des processus interactifs.

Pour 3M, Wynne Lewis estime que les limites à l'innovation viennent avant tout des idées. Il en faut au moins une centaine pour qu'une puisse déboucher sur un résultat concret. Il faut savoir organiser ce filtre sans passer à côté des opportunités. Parfois, tout repose sur un simple coup de chance.

IV. La mise en place de processus d'innovation formalisés n'est-elle pas contradictoire avec l'exigence de créativité ?

Wynne Lewis explique que chez 3M, la créativité conserve une large place au début des projets. Les processus plus formalisés n'apparaissent qu'ensuite. Même si le risque de tuer de bonnes idées à cause d'un cadre trop rigide ne peut être totalement écartée, des progrès importants ont tout de même été réalisés dans ce domaine. Des outils spécifiques sont désormais adaptés pour chaque étape.

Jean-Paul Manet, pour Nestlé, confirme qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre la créativité et les processus. Néanmoins, il lui semble tout de même souhaitable de disposer d'un minimum de cadres, y compris dans la phase de recherche des idées. Lorsque celle-ci reste trop « débridée », le risque est en effet d'épuiser les ressources sans pour autant obtenir de résultats.

Christian Sauzin se félicite qu'il existe encore, chez Fenwick-Linde, des espaces de créativité. Les équipes ont la possibilité de travailler sur des idées sans que leur projet n'entre réellement dans des processus formalisés de développement.

V. Quelle place pour l'observation et quel avenir pour la co-création ?

Wynne Lewis indique que les clients de 3M ont pu inspirer un certain nombre d'innovations. Il convient toutefois d'identifier de vrais besoins, notamment à partir de l'observation des pratiques. Plusieurs produits sont nés ainsi, comme les rubans de masquage dont l'utilisation s'est aujourd'hui

généralisée. Des *focus panels* sont également organisés à différents stades du processus. Ils permettent parfois d'identifier des fonctionnalités qui n'avaient pas été envisagées initialement.

Jean-Paul Manet note que l'observation permet parfois de constater des détournements d'usage. Toutefois, leur potentiel reste souvent trop peu important pour déboucher sur le lancement de nouveaux produits. Il est donc difficile de considérer qu'il existe une réelle co-création.

Christian Sauzin confirme que la co-création reste relativement rare, même s'il est déjà arrivé chez Fenwick-Linde de développer des produits directement avec les clients.

Jean-Paul Manet souligne, en revanche, que Nestlé essaye de mettre en contact plus longuement les consommateurs avec les produits avant leur lancement, de manière à s'assurer qu'ils présentent une valeur suffisante pour s'intégrer véritablement dans les habitudes.

En écoutant trop les besoins des clients, Emmanuelle Le Nagard se demande si le risque n'est pas de passer à côté des innovations de rupture.

Dans le domaine de l'agroalimentaire, Jean-Paul Manet note que les innovations de rupture restent limitées. Les exemples sont assez rares au cours des dernières années. Emmanuelle Le Nagard cite néanmoins le succès d'Actimel lancé par Danone. Jean-Paul Manet explique que ce produit s'est inscrit dans un changement de valeurs, avec l'apparition de nouvelles attentes en matière de santé et de bien-être. Nestlé avait également tenté de s'imposer sur ce marché mais avec un discours probablement trop scientifique qui n'avait pas été aussi bien perçu.

Wynne Lewis rappelle que 3M laisse à ses collaborateurs la possibilité de travailler sur des projets personnels pendant 15 % de leur temps. Il s'agit également d'une source d'innovations importante, car il est vrai que l'interrogation des clients ne donne pas toujours assez de recul. Peuvent également se poser des problèmes de propriété intellectuelle.

Christian Sauzin souligne en outre que dans le cas de Fenwick-Linde, les utilisateurs sont rarement les investisseurs, ce qui peut aussi générer des freins dans la prise en compte des besoins.

VI. Débat avec la salle

Le coût de mise en œuvre d'une nouvelle idée est-il un élément qui entre en ligne de compte dans la décision de sortir ou non un nouveau produit, notamment dans le domaine de l'agroalimentaire ? Pour Nestlé, Jean-Paul Manet répond qu'il est effectivement nécessaire de s'assurer que les consommateurs voient un avantage concurrentiel suffisant dans l'innovation apportée pour qu'ils acceptent de payer la différence de prix.

Est-il encore possible de sortir des nouveaux produits sans réaliser d'études qualitatives au préalable ? Pour Nestlé, Jean-Paul Manet reconnaît que cette démarche est très rare. Elle concerne généralement des extensions de gammes existantes.

Les fournisseurs sont-ils mis à contribution pour développer les innovations ? Wynne Lewis le confirme en ce qui concerne 3M. Cette approche est développée en particulier dans le secteur de la chimie. Jean-Paul Manet indique également que Nestlé travaille en amont avec un certain nombre d'acteurs dans le domaine des ingrédients. Il est plus difficile de le faire s'agissant des packagings,

compte tenu des problèmes de propriété intellectuelle. Le meilleur exemple de partenariat reste néanmoins celui de Nespresso.

Un travail est-il mené avec les bureaux de style, notamment sur l'identification des tendances ou sur le choix des gammes de couleurs ? Wynne Lewis confirme que 3M prend en compte ces questions, en particulièrement pour son offre B2C. Jean-Paul Manet note cependant que l'ambition de Nestlé est de s'inscrire dans une approche relativement pérenne. En effet, l'objectif n'est pas de créer des produits qui seraient éphémères.

Le développement de produits *low costs*, pour répondre à une nouvelle demande, peut-il constituer une source d'innovations ? Jean-Paul Manet, pour Nestlé, explique que le potentiel est limité dans le domaine de l'agroalimentaire. La production d'importants volumes permet déjà de tirer les prix vers le bas. Pour 3M, Wynne Lewis indique que les innovations résident davantage dans les procédés de fabrication que dans l'offre elle-même. S'agissant de Fenwick-Linde, Christian Sauzin précise que les efforts vont plutôt vers le développement de services associés. Une initiative a par exemple été prise pour reconditionner les anciens charriots et répondre ainsi aux attentes des consommateurs peu fréquents.

Les ressources humaines, moteurs de l'innovation en entreprise

Participaient à cet atelier :

- *Anne BROCHES, directrice des Ressources humaines du Groupe LCL ;*
- *Gontran LEJEUNE, Président national du Centre des Jeunes Dirigeants ;*
- *Luis MOLINA, Directeur des Ressources humaines d'EDF Commerce ;*
- *Laurence de CARLO, Professeur au département droit et environnement d'entreprise.*

L'atelier était animé par Xavier PAVIE, enseignant-chercheur à l'Institut ESSEC – ISIS.

Xavier PAVIE introduit la table ronde en rappelant son objectif : identifier en quoi les Ressources humaines ont contribué à l'innovation, ce qui renvoie à des questions liées à l'organisation, voire à la rémunération. Il s'agit, dans le cas présent, de connaître le rôle que peuvent jouer les RH dans le contexte actuel de la crise.

I. L'accord sur les conditions de travail dans les centres de relation client (CRC) d'EDF Commerce (Luis Molina)

EDF est une entreprise née en 1946 à l'instigation de Marcel Paul, ministre communiste du Général De Gaulle. Jusqu'à la fin des années 90, l'entreprise n'a guère évolué et ressemble beaucoup à celle de 1946. Mais, au cours de la décennie 2000, quatre événements vont faire évoluer son image :

- 1999-2007 : ouverture du marché de l'électricité en France ;
- 2004 : transformation du statut juridique d'EDF : l'EPIC devient une société anonyme (ce qui engendre la création d'instances représentatives du personnel « classiques ») ;
- 2006 : ouverture du capital (17%) : 70% des salariés sont actionnaires ;
- 1999-2009 : mise en œuvre d'une politique volontariste de croissance externe en Europe (moins de 50% du chiffre d'affaires d'EDF est réalisé en France).

Désormais, EDF est un groupe énergéticien présent sur l'ensemble des métiers. Elle reste le plus européen des énergéticiens français (présence en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, en Belgique, en Allemagne, en Pologne, en Slovaquie, en Autriche, en Hongrie, en Suisse et en France). 56% de son chiffre d'affaires est réalisé hors d'Europe. Les CRC travaillent sur le marché des particuliers et des professionnels : 64 CRC sont dédiés au premier marché et 4 au second. 2007 a été une année de transformations majeures sur le marché de masse. Cette réorganisation totale a entraîné le passage de 300 agences clientèles à 64 CRC, la transformation du SI, l'intégration de mille personnes issues d'autres métiers et la refonte complète des processus clients liée à la séparation entre les activités commerciales et techniques et le démixtage entre GDF et EDF. Cette réorganisation a généré des facteurs de risques pour les conseillers clients : elle a entraîné une perte de repères pour les clients qui peut générer de l'agressivité de leur part, un risque d'insuffisante valorisation de la fonction de relation client, une extrême diversité de populations, qui peut être un facteur de richesse, mais aussi de complexité et l'émergence de composantes désormais majeures, à savoir la vente (au détriment du conseil), le téléphone et la productivité, ce qui entraîne une industrialisation des processus. Pour accompagner ces transformations, il ne fallait pas un simple

accompagnement classique, mais un véritable accord « sur les conditions de travail et sur l'excellence opérationnelle », lequel poursuit un triple objectif :

- salariés : bien-être et reconnaissance ;
- clients : satisfaction et fidélité ;
- entreprise : productivité et rentabilité.

C'est en partant de la performance sociale que l'on obtient la performance économique, considère-t-on à EDF. L'accord, dont la bonne application est vérifiée par des instances locales et nationales de suivi, couvre quatre champs :

- travailler ensemble : favoriser l'engagement des managers au service de leurs équipes, accroître la visibilité des salariés sur leur activité, engager des démarches globales « mieux-être au travail », mesure l'évolution des conditions de travail à travers un baromètre social trimestriel des CRC ;
- mieux organiser l'activité : rechercher un meilleur équilibre entre les différentes activités des conseillers clients afin de renforcer le bien-être au travail tout en garantissant la qualité de la relation commerciale et la satisfaction des clients ;
- favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle : favoriser l'accès aux places de crèches et les services à la personne et généraliser les plans de déplacement d'entreprise ;
- favoriser les parcours professionnels : accélérer l'évolution professionnelle des conseillers, accompagner le développement professionnel des managers, définir les « passerelles » entre métiers et divisions, valoriser le développement individuel des compétences ;

L'ANACT, qui a été sollicitée pour engager un travail de recherche sur l'accord, a jugé que celui-ci était innovant à plusieurs titres, notamment en raison du fait qu'il repose sur une mobilisation forte du management, qu'il stipule que bien-être au travail et performance sont liées et qu'il a été ratifié par l'ensemble des organisations syndicales.

II. Encourager l'émergence de « leaders » sans oublier de former les managers (Laurence de Carlo)

La crise économique et financière peut être lue à travers un prisme psychosociologique comme une perte du sens de la réalité par de nombreux acteurs. La promesse des rémunérations exorbitantes a encouragé le développement de produits financiers opaques et risqués. En 1977, Abraham Zalesnik défendait, dans un article de la *Harvard Business Review*, la présence en entreprises non seulement de *managers* (qui s'attachent aux tâches concrètes à réaliser dans le cadre de procédures connues), mais également de *leaders* (dont l'enthousiasme permet de diffuser leur vision à long terme). Les entreprises ont vu apparaître et contribué à l'ascension de « nouveaux individus », ni managers, ni leaders au sens de Zalesnick, qui ont concouru à la situation de crise actuelle. Ceux-ci sont définis comme « narcissiques », comme « pervers » ou comme des « états-limites », ces individus semblent ne disposer ni du sens de la réalité des managers, ni de celui des leaders. Les narcissiques sont, à la fois, agressifs et avides et présentent : leur rapport à l'argent joue un rôle déterminant dans la prise de décision. Ils exigent une soumission de l'autre et ont l'illusion de la toute-puissance. Les pervers sont comme les narcissiques : ils ont l'illusion de la toute-puissance et s'inscrivent résolument dans une démarche de défi par rapport à la réalité. Ils exigent l'assujettissement de l'autre, voire même

sa destruction. Les « états-limites » ont une illusion fantasmée de la toute-puissance, laquelle n'est pas vécue. Cette toute-puissance demeure un fantasme intérieur. Ils font abstraction de la réalité.

Ces trois catégories présentent des points communs, à savoir la perte d'un rapport sain à la réalité, le caractère changeant du discours, le décalage entre le « dire » et le « faire », l'absence de respect des règles en vigueur et la violence imprévisible des comportements. Ils présentent un rapport à la responsabilité différent : le pervers a un discours à un discours responsable dans les faits, puisqu'il considère que l'autre doit assumer la responsabilité, le narcissique ne saurait être responsable par rapport à autrui qui est assimilé à un instrument, l'état-limite peut sembler responsable, mais il est en réalité incapable de l'être. Le contexte dans lequel les individus appartenant à l'une de ces trois catégories développent leurs comportements est connu : missions mal définies, schizophrénie entre objectifs de créativité et réalité d'une créativité non favorisée, compétitions et rivalités assimilées à un mode normal de relation entre collègues et manque de procédures claires. Pour les formateurs, il est important d'inscrire les enseignements dans la réalité afin d'encourager l'émergence de leaders sans oublier de former des managers.

III. La substitution du concept « ressources humaines » au concept « relations humaines » (Gontran Lejeune)

Le management dans les groupes est assimilé à une tour de contrôle quand il est comparable, dans les PME, à un cockpit. Une entreprise est d'abord une société de capital, parce que, quel que soit le niveau de son développement, une entreprise a besoin d'argent. Elle est aussi constituée de salariés qui sont rémunérés par elle en fonction des objectifs qui leur sont assignés. De ce fait, elle est un collectif. Il convient que certaines conditions soient remplies, en particulier en termes de processus organisationnels. De ce fait, il convient de ne plus parler de ressources humaines, mais de relations humaines, lesquelles contribuent au développement des processus innovants. Le contexte actuel se caractérise par une évocation permanente de la crise, mais cette crise est à plusieurs facettes. Celle-ci concerne également l'hyper-performance. Il est demandé aux salariés d'être hyper-performants, notamment au détriment de leurs collègues. Ce modèle est périmé parce qu'il favorise une fragilité des salariés. Il n'incite aucunement à l'innovation et ramène le travail à un simple « produit ». Or, une entreprise doit se gérer en termes de projets et d'équipes. Il faut afficher un projet économique et impliquer les membres de l'équipe autour du projet, à la seule condition de laisser les membres s'exprimer, notamment pour exprimer ses peurs et ses « tentations ». En laissant ainsi la place à la créativité et à l'imagination, on donne confiance en soi et on favorise l'initiative des collaborateurs qui deviennent alors acteurs du développement de l'entreprise.

Il est important de redonner confiance. Il faut favoriser l'expression personnelle. A côté du projet économique, les salariés doivent pouvoir ainsi développer des projets solidaires. Il faut également favoriser la convivialité. Le postulat de départ de la démarche est la fragilité du salarié, fragilité qui est ou n'est pas apparente. S'agissant de la performance globale de l'Entreprise, les salariés ne sont pas là aussi pour gagner de l'argent, mais pour contribuer à identifier des solutions. Il convient, en particulier, de développer un sentiment de fierté d'appartenance à l'entreprise. Les collaborateurs doivent pouvoir se poser les bonnes questions et l'entreprise doit favoriser la possibilité, pour eux, de les poser en sachant, pour le management, se remettre en cause.

IV. Le projet « Nouveaux horizons », une démarche managériale très innovante au sein de LCL (Anne Broches)

Autrefois dénommé « Crédit Lyonnais », LCL est désormais la filiale de banque de détail du groupe Crédit Agricole. Ce changement de marque s'est accompagné de deux plans, à savoir Crescendo°1 (2005-2007) et Crescendo°2 (2008-2010). Le plan Crescendo 2 poursuit quatre objectifs, à savoir la progression de la satisfaction client, la modernisation du réseau (en automatisant et en modernisant les agences, en renforçant l'expertise dans les agences et en développant de nouveaux programmes de fidélisation) et l'exemplarité de l'excellence opérationnelle (excellence des processus en termes relationnelles, professionnelles et comportementales). L'objectif est d'atteindre 65°% de coefficient d'exploitation et 200 000 nouveaux clients. LCL entend atteindre une performance économique en ligne avec les meilleurs du marché. Le plan a été lancé alors que la pression consumériste demeure forte (rapport de force en faveur du client renforcé par la « crise » et désacralisation de l'image des banques), que de nouveaux acteurs (les « renards ») investissent le marché bancaire (qui occupent, désormais, des positions significatives au détriment des réseaux classiques : 2 millions de clients et 3°% de parts de marché dans le domaine de l'épargne), que le paysage bancaire français tend à se consolider de façon inéluctable – peu de groupes bancaires sont à l'abri – et que de nouveaux relais de croissance apparaissent. La réussite du plan dépend du succès de la « démultiplication » au sein du réseau : elle passe par la conviction et par l'investissement des cadres intermédiaires. Cinq clés ont été identifiées comme nécessaire pour réussir la rupture comportementale :

- accompagner l'accélération du monde ;
- aller à la découverte de « l'autre » ;
- partir à la conquête de nouvelles sources de croissance ;
- systématiser la transversalité ;
- rechercher les conditions de la « confrontation au réel ».

C'est dans ce contexte qu'est né le projet « Nouveaux Horizons ». 360 cadres étaient concernés. Le projet a été testé en avril et en mai 2008 et généralisé entre juin 2008 et février 2009. Les ateliers se déroulaient en trois jours (partage des connaissances, rencontre en entreprises et « brainstorming » à chaud et restitution). Les thèmes évoqués au cours des ateliers étaient directement liés au plan, à savoir les facteurs externes, le client, les moments clés et, enfin, le rôle du management. 98°% des participants ont considéré que les ateliers répondaient à leurs attentes. 99°% ont été satisfaits des idées forces élaborées par leurs groupes. La démarche d'ouverture et d'échange a été jugée comme très enrichissante. Le format pédagogique était considéré comme parfaitement adapté. Les facteurs du succès du projet furent l'adhésion du top-management, l'implication des animateurs, la mise en œuvre de contenus pédagogiques appropriés, l'adaptation des *incentives* aux challenges et, enfin, la responsabilisation et la garantie de liberté pour l'ensemble des acteurs. Les risques à éviter étaient l'effet de curiosité, le manque de culture managériale en animation de projet, l'essoufflement et la trop grande hétérogénéité des projets.

Débat avec la salle

La première question posée à Luis Molina concerne les parcours de carrière proposés aux salariés des CRC. Il rappelle que l'évolution professionnelle constitue une priorité au sein d'EDF. Il existe des dispositifs permettant de faire évoluer les collaborateurs : de conseillers « juniors », ils peuvent devenir conseillers « seniors », puis conseillers « premiums ». Possibilité leur est également offerte de basculer sur les fonctions d'appui métier ou d'un CRC « Particuliers » à un CRC « Entreprises ». Les possibilités d'évolution, notamment transversales, existent donc.

La seconde question posée à Luis Molina concerne l'accroissement des tâches qui sont demandées aux salariés des CRC. Il y a lieu de se demander s'ils ne « travaillent pas plus pour gagner moins ». Il confirme qu'il est demandé aux salariés de davantage travailler. Cette exigence s'explique par le contexte particulièrement compétitif que doit désormais affronter EDF. Cependant, c'est parce que l'entreprise aménage les conditions de travail de ses salariés que ceux-ci gagnent en efficacité et en productivité. L'accroissement de la compétitivité n'est aucunement la condition *sine qua non* pour cet aménagement des conditions de travail. C'est cet aménagement qui génère un accroissement de la compétitivité. S'agissant de la question de la rémunération, Luis Molina insiste sur l'égalité entre hommes et femmes à compétences et à fonctions égales.

Diversité et handicap, sources d'innovation et de performance

Participaient à cet atelier :

Stefan GRÖSCHL, professeur associé, département Management, ESSEC

Diana DERVAL, Présidente, DervalResearch

Jérôme ADAM, Fondateur, EasyLife Conseil

Nacira SENDRANI, Etudiante du Master spécialisé ESSEC, membre de « Entreprendre au féminin » et fondatrice de la compagnie Handi-Tel Services

Stefan GRÖSCHL remercie l'ensemble des participants d'avoir choisi cet atelier. En 2007, lorsque l'ESSEC avait organisé un colloque sur la diversité, l'engagement de promouvoir l'égalité des chances entre les personnes, en incluant les personnes handicapées, avait été pris. Deux années se sont écoulées depuis lors et force est de constater que ces dernières restent insuffisamment représentées au sein de la population active française.

Selon l'AGEFIPH, en effet, 55 % des entreprises nationales n'atteignent pas le taux légal de 6 % de personnel handicapé et 27 % d'entre elles n'ont même employé aucun collaborateur issu de cette catégorie de population, au cours de l'année qui vient de s'écouler. Ces chiffres sont d'autant plus regrettables que le recours à ce type de main d'œuvre présente, à n'en pas douter, un certain nombre d'avantages et que la confrontation à la diversité et au handicap peut même constituer une source d'innovation.

Ces premiers jalons ayant été posés, Stefan GRÖSCHL se propose de céder la parole à Diana DERVAL, Présidente et Directrice de Recherche de Derval Research, société de recherche de marchés spécialisée dans le développement et la commercialisation de nouveaux produits, afin qu'elle fasse part de l'expérience de promotion de la diversité menée par sa structure.

Diana DERVAL fait passer dans l'assistance des gobelets contenant des petits papiers blancs. Elle demande à chaque participant à l'atelier de « goûter » une bandelette de papier. Si certains ont l'impression d'avoir senti un « vulgaire » goût de papier, d'autres ont eu l'impression de sentir un goût acre et amer. Cela s'explique par le fait que certaines personnes ont moins de papilles gustatives que d'autres. Cette expérience vise à démontrer que la différence ne se situe pas nécessairement là où on le croit, dans la mesure où l'ensemble des participants a, dans les faits, « goûté » le même papier (Phenol Thiocarbamide ou PTC).

Une courte vidéo est ensuite diffusée sur le thème de l'hormonal « fingerprint », qui influence les personnes dans le choix de leur métier et de leurs hobbies, indépendamment de leur sexe. Il y est notamment expliqué que la population se divise en plusieurs groupes distincts, en fonction de la sensibilité au goût. On recense ainsi les non-tasters, les medium-tasters et les super-tasters, étant entendu que la perception du goût de chacun influera notamment sur l'aversion au risque ou le goût pour le challenge et, par suite, sur le choix du métier.

A l'issue de cette brève vidéo, Diana DERVAL insiste sur la nécessité de ne pas promouvoir la diversité pour le plaisir mais bien parce que celle-ci peut constituer une source de richesse pour l'Entreprise.

A cet égard, elle cite l'exemple d'une entreprise du secteur de l'agro-alimentaire, qui employait toujours le même type de profils et qui a pris conscience du fait qu'elle embauchait par là même une forte proportion de non-tasters. Du coup, ceux-ci avaient tendance à proposer une gamme de

produits de plus en plus salés et/ou amers, débouchant ainsi sur une distorsion de toute la gamme de produits, et, par suite, sur une baisse des ventes.

S'adressant alors à Jérôme ADAM, Stefan GRÖSCHL demande comment un handicap peut constituer une source d'innovation, au sein d'une structure économique donnée.

Jérôme ADAM estime que l'innovation ne va pas sans la contrainte. Lorsqu'un problème survient, on se doit en effet d'essayer de contourner l'obstacle et d'y apporter une solution. Lorsqu'on est confronté au jour le jour au handicap, on se heurte au quotidien à des obstacles. En sa qualité de manager non voyant, Jérôme ADAM se trouve ainsi contraint de demander à ses collaborateurs de lui présenter oralement les rapports que ceux-ci rédigent, afin qu'il puisse en prendre connaissance aussi rapidement que s'il les lisait en diagonale. D'emblée, deux points de vue se confrontent, ce qui est évidemment source de richesse. De même, son handicap a renforcé ses capacités d'innovation et d'écoute, étant entendu que sa cécité lui a permis de ne pas être prisonnier de ce que l'apparence des uns et des autres renvoie.

EasyLife, l'entreprise qu'il a créée il y a quelques années, propose un plan de métro vocal EasyMetro, afin de permettre aux non-voyants de se déplacer sans difficulté (en répondant aux questions relatives aux directions à suivre, aux temps de trajets, etc.). Là encore, le handicap a constitué une source d'innovation, d'abord destinée aux personnes handicapées, puis au plus grand nombre. De même que la télécommande de la télévision avait été créée pour les tétraplégiques au départ, le plan de métro EasyMetro pourra en effet être utilisé, à terme, par des personnes non handicapées.

Après plusieurs désillusions professionnelles, Nacira SENDRANI a créé sa propre entreprise ; Handi-Tel Services est un centre d'appels, employant exclusivement des salariés handicapés qui devraient pouvoir travailler, à terme, avec un nombre important de clients.

Stefan GRÖSCHL fait observer que le seul moyen, pour les personnes handicapées, d'accéder à des postes de responsabilités, consiste bien souvent à créer sa propre entreprise.

Jérôme ADAM note que 55 % des chefs d'entreprises, qu'ils soient handicapés ou non, créent d'abord leur propre structure pour créer leur propre emploi. De fait, en créant sa propre entreprise, une personne handicapée se prend en main et se donne une chance supplémentaire d'accéder à un poste de responsabilité.

Stefan GRÖSCHL se fait alors l'écho d'une question posée par ses étudiants sur le handicap : existe-t-il une différence entre les personnes handicapées de naissance et celles qui le sont devenues suite à un accident, en termes de créativité et de compétences, d'une part, d'innovation, d'autre part ?

Etant elle-même aveugle de naissance, Nacira SENDRANI n'a pas eu à s'adapter à son handicap puisqu'elle n'a jamais connu la vie sans. A l'inverse, les personnes qui deviennent handicapées suite à un accident auront un temps d'adaptation nécessaire à l'acceptation de leur handicap.

Etant quant à lui devenu aveugle à l'âge de 15 ans, Jérôme ADAM précise que 85 % des handicaps surviennent en cours de vie. De fait, l'ensemble de la population est par conséquent constitué de personnes handicapées en sursis. A cet égard, il insiste sur la nécessité d'accepter son handicap, lorsqu'il survient en cours de vie, passée la phase obligée de deuil, d'aigreur et d'agressivité, puis de repli sur soi.

Jérôme ADAM précise en outre que lorsque l'on devient handicapé en cours de vie, on a le sentiment que tout est conditionné par ce handicap. C'est ainsi qu'il a eu pour sa part un sentiment d'isolement lorsqu'il était étudiant à Sc. Po, et ce alors même que cela était dû à l'environnement concurrentiel difficile dans lequel il évoluait à l'époque.

Diana DERVAL précise que les entreprises ont tendance à recruter des personnes qui ressemblent aux collaborateurs qu'elle emploie déjà, par facilité. A cet égard, elle précise qu'un poste d'assistance commerciale a notamment été refusé à Nacira Sendrani, au seul motif qu'elle souffrait de cécité.

Stefan GRÖSCHL souhaiterait savoir s'il existe des secteurs où les personnes handicapées seraient plus à même d'exercer leur créativité.

Jérôme ADAM souligne que le handicap regroupe une grande diversité de cas. Il précise par ailleurs que certains handicaps ferment, de fait, la porte à certaines professions. Il serait notamment difficile à un aveugle d'être pompier ou viticulteur.

La plupart des postes, toutefois, sont adaptables pour devenir accessible aux personnes handicapées. Ces dernières doivent d'ailleurs être sources de propositions et savoir « se vendre auprès » de leur management.

Stefan GRÖSCHL souhaiterait savoir si l'accès à internet est facile pour les personnes non-voyantes.

Jérôme ADAM indique que les technologies présentent une opportunité d'autonomie pour les personnes non-voyantes. L'outil internet constitue en cela une vraie mine d'informations à disposition des personnes souffrant de ce type de handicap. Ayant lui-même recours à un logiciel de synthèse vocale pour ses recherches sur le net, il précise toutefois que seules les informations écrites noir sur blanc sur les sites consultés pourront lui être retransmises. Il précise par ailleurs faire partie d'un *think thank* sur la renaissance numérique, lequel a vocation à proposer des mesures visant à réduire la fracture numérique.

Travaillant lui-même sur la diversité, Stefan GRÖSCHL se demande si la crise économique actuelle constitue un obstacle au progrès de la cause des personnes handicapées.

Jérôme ADAM explique que les entreprises françaises sont soumises à une taxe visant à encourager l'emploi de personnes handicapées, et ce quel que soit le contexte économique. En tout état de cause, toutefois, si la crise réduit les opportunités d'emplois pour l'ensemble de la population, elle les réduit également pour les personnes handicapées.

Diana DERVAL souligne que si les entreprises comprennent qu'elles peuvent tirer profit de l'emploi de personnes handicapées et, plus généralement, du recours à la diversité, elles continueront à embaucher ce type de personnes, et ce y compris en période de crise.

La directrice e-business de Bouygues Immobilier indique que l'intégration des personnes handicapées constitue une des priorités de son entreprise, depuis quelques années déjà. A titre personnel, elle travaille au quotidien avec trois personnes handicapées, ce qui la contraint à évoluer et à revisiter les modes d'approches auxquels elle recourait traditionnellement. De fait, les personnes handicapées conserveront prioritairement leurs postes, en période de crise, afin de ne pas

remettre sur le marché du travail des personnes évidemment fragilisées et, par suite, plus difficiles à recaser.

Un intervenant du groupe Spy indique que l'intégration de collaborateurs handicapés au sein d'une entreprise, quelle qu'elle soit, peut faire progresser les modalités de gestion des ressources humaines pour l'ensemble de la population de cette même entreprise. Dans la mesure où les personnes handicapées nécessitent, de prime abord, un accompagnement plus resserré au départ, leur intégration fait en effet progresser l'entreprise dans sa globalité.

Jérôme ADAM demande si les employeurs ne cherchent pas à garder à tout prix les collaborateurs handicapés qu'elles emploient, dans la mesure où cela leur évite de payer d'importantes pénalités.

La directrice e-business de Bouygues Immobilier pense que les employeurs s'intéressent plutôt à l'employabilité des personnes handicapées et que leurs actions ne sont pas motivées uniquement par la peur des pénalités.

Jérôme ADAM estime que les quotas sont nécessaires et permettent, de fait, de faire avancer les *process*. A cet égard, la loi de 2005, qui a renforcé le montant des pénalités dont les employeurs doivent s'acquitter en cas de non-atteinte des quotas, a incontestablement permis de faire avancer les choses.

Co-référente sur le handicap pour le groupe ESSEC, Agnès KERECKI indique avoir créé la mission HandiCapacité en 2008. Elle fait notamment mention de la nécessité de ne pas omettre la prise en compte des handicaps invisibles, tout en assurant la promotion des études supérieures pour les personnes handicapées, dans le cadre du programme PHARE (Par-delà le Handicap Avancer et Réussir grâce aux Etudes supérieures). On ne peut en effet que regretter que seulement 8000 personnes handicapées fassent chaque année des études supérieures en France.

Un intervenant indique qu'il créera prochainement une entreprise de recommandations musicales, en partenariat avec la chaire innovation et services de l'ESSEC. D'ici quelques mois, il devra prochainement recruter des personnes en charge de l'écoute des bandes qui seront ensuite diffusées sur son site. Dans la mesure où il est persuadé que les personnes handicapées sont les plus assidues au travail et où il estime que les non-voyants jouissent, de fait, d'une acuité auditive particulièrement développées, il souhaiterait savoir à qui s'adresser pour procéder au recrutement d'une personne déficiente visuelle qui consentirait à occuper ce type de postes.

Jérôme ADAM reconnaît que l'absentéisme est clairement inférieur parmi les personnes handicapées. Etant lui-même déficient visuel, il reconnaît ne pas avoir développé en retour d'acuité auditive particulière et il estime ne pas être le seul dans ce cas. Néanmoins, si l'intervenant précédent tient à tout prix à recruter un déficient visuel pour l'écoute des bandes à diffuser sur son site internet nouvellement créé, il invite ce dernier à se tourner vers le milieu associatif, dans la mesure où il est évidemment strictement interdit par la loi de diffuser une offre d'emplois réservée à une catégorie précise de population. Une telle démarche reviendrait en effet à faire montre de discrimination.

Diana DERVAL note que l'intervenant qui vient de s'exprimer cherche à recruter une personne sur la base de compétences spécifiques, et non sur celle de son handicap, ce qui constitue, de fait, une démarche beaucoup plus positive.

Jérôme ADAM fait état de recherches menées à Harvard, sur les associations implicites d'idées, précisant que le handicap est immédiatement associé, dans la tête des gens, à un manque de compétences et à une incapacité. Le chemin à parcourir reste donc long pour permettre une intégration des personnes.

Il précise par ailleurs que l'incapacité qu'aura un manager à déléguer et à s'adresser à ses équipes constituera, de fait, une gêne au bon fonctionnement de l'Entreprise. Partant de là, il sera probablement préférable de procéder au recrutement de personnes handicapées compétentes plutôt que de supporter au quotidien des responsables incompetents et irascibles.

Synthèse et clôture

Hervé Mathe constate que la journée a été une expérience propre à éclairer le débat. Elle a permis d'enrichir une réflexion collective sur l'innovation, sur la société et sur le rôle qu'une école peut jouer dans l'évolution des fondamentaux. Elle offre notamment aux professeurs de nombreuses pistes d'approfondissement. La multiplication de ces échanges au cours des dernières années a créé une dynamique, au sein de laquelle l'ESSEC a su prendre toute sa place.

Pour les entreprises, la génération d'une valeur durable repose à la fois sur l'imagination, la créativité, l'invention et l'innovation. Il ne faut pas hésiter à faire preuve d'ambition, à repousser les limites du possible et à s'aventurer dans des domaines inconnus. Parfois, cette démarche suppose de mettre en œuvre un processus de « désapprentissage », pour s'échapper des cadres qui se sont imposés au fil des années et proposer des réponses réellement nouvelles.

Il existe aujourd'hui un réel empressement à innover. La raréfaction des matières premières et les enjeux du développement durable nécessitent de mobiliser toutes les ressources disponibles pour pérenniser le cadre de vie actuel.

Les entreprises ont également fait de l'innovation leur levier principal de croissance et de compétitivité. Celui-ci a remplacé les mécanismes d'enrichissement parfois spéculatifs et en tout cas à très haut risque qui s'étaient développés au cours des dernières décennies. L'investissement massif dans la R&D ne constitue toutefois pas une solution imparable. Tous les chiffres disponibles montrent que la productivité de cette activité décline de manière tendancielle. Dans des secteurs comme l'automobile ou la pharmacie, les résultats obtenus sont relativement peu probants au regard des budgets engagés.

En réalité, il convient de distinguer la R&D et l'innovation. Pour créer une autre dynamique au sein des entreprises, une réallocation des ressources apparaît nécessaire. Il est important de permettre le développement de nouvelles compétences, capables d'identifier et de mobiliser de manière efficace les sources de créativité. Aujourd'hui, celles-ci restent le plus souvent embryonnaires. Les modes de fonctionnement doivent également être redéfinis pour s'adapter à de nouvelles réalités, qu'ils ne sont pas toujours en mesure de bien appréhender. Il existe en effet un décalage entre l'évolution des méthodes de management de la R&D et l'évolution de l'ensemble des supports économiques et sociaux permettant d'innover.

Les moyens n'ont pas forcément été suffisamment mobilisés sur la recherche de nouveaux modèles économiques. Ces investissements, de bien moindre ampleur que ceux requis dans le domaine de la R&D, sont pourtant indispensables. Des révolutions profondes dans la manière de produire de la valeur sont en cours.

Plus que jamais, les clients sont au centre des préoccupations. Il est toutefois indispensable de tenir compte de leur diversité et de réfléchir à la manière de transformer l'ensemble des besoins, qui sont extrêmement nombreux, en opportunités de marché. Un certain nombre d'acteurs ont réussi à inventer des réponses nouvelles, comme JC Decaux à Paris avec le Vélib ou l'assureur Progressive aux Etats-Unis en proposant de régler directement sur site les dommages couverts par le contrat.

Malgré la crise – ou peut-être à cause de la crise –, certains secteurs économiques continuent à bien se porter. Le capital risque se trouve dans cette situation et connaît, en France, de belles perspectives de développement. Il existe donc des possibilités de financement pour l'innovation.

En revanche, des évolutions sont peut-être à envisager dans le domaine du droit. Il est peut-être temps d'abandonner l'idée d'une récompense de l'inventeur par la propriété intellectuelle. Dans un certain nombre de cas, elle constitue probablement un frein plus qu'un accélérateur de l'innovation. En outre, cette notion n'est pas compréhensible dans toutes les cultures.

La journée se conclut par une démonstration des moyens techniques de Tadéo, avec lequel l'ESSEC a construit un partenariat dans le cadre de la Mission Handicap. L'objectif est de permettre à des étudiants sourds ou malentendants de mener à bien un cursus d'enseignement supérieur, à la fois dans le cadre de la formation initiale et de la formation professionnelle continue, et de faciliter leur intégration dans le monde de l'entreprise.

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – infofrance@ubiquis.com