7

Séminaire

"GESTION DE L'INNOVATION"

Lundi 15 octobre 2012

Première table ronde : "les défis de l'innovation : enjeux et pratiques des managers"

Débat

M. CADOREL.- Merci beaucoup, Monsieur **Lorphelin**. Le débat est lancé. Qui veut réagir dans la salle ?

Alain DUBOURG.- Monsieur **Dehecq**, en vous écoutant, je me posais la question de savoir pourquoi vous n'avez pas remplacé M. **Arnaud Montebourg** en tant que ministre ! Parce que je pense que votre vision des choses serait peut-être plus simple et plus efficace. Ma question concerne le low cost d'une manière générale. Peut-on parler véritablement d'innovation dans le low cost ? Innovation d'usage peut-être, mais sur le plan humain, je ne vois rien d'autre qu'un appauvrissement de la société. Je voudrais connaître votre point de vue à tous les trois sur ce sujet.

M. SILBERZAHN.- J'ai une réponse très tranchée là-dessus. Je pense que le low cost est une innovation fondamentale pour des raisons économiques et surtout sociales, car le low cost apporte l'innovation à ceux qui ne peuvent pas se la payer initialement.

Je pourrais prendre l'exemple du transport aérien. Je peux aussi parler de Bic. Le Bic, c'est le stylo pour tous, alors qu'avant, c'était un objet de riche. On l'observe tout le temps. Ce qui m'intéresse dans l'innovation et je pense que cela rejoint beaucoup ce qui a été dit à cette table, c'est le changement apporté pour tous. C'est pour cela que j'ai commencé ma définition en disant : ce n'est pas juste inventer des trucs, c'est les rendre disponibles pour le plus grand nombre.

C'est quelque chose qu'on observe dans pratiquement tous les domaines. C'est un des impératifs de notre société. Ce n'est pas juste d'inventer des choses. Il y a des civilisations avec des systèmes différents, qui ont été inventrices, qui ont inventé beaucoup de choses mais c'était toujours réservé à une petite élite qui pouvait être connectée politiquement ou qui pouvait être très riche.

Ce que permet notre civilisation, à mon sens, c'est que l'invention est rendu disponible au plus grand nombre. C'est pour cela que l'on peut voyager facilement, que l'on peut écrire facilement, on peut faire beaucoup de choses dont n'aurait même pas pu rêver Louis XIV en son temps. Pour moi, le low cost fait partie intégrante de ce mécanisme d'innovation.

M. LORPHELIN.- Je peux vous faire une réponse historique. Je vous parlais de la machine à coudre. Au début, une machine à coudre remplace 85 ouvrières. Une révolution technologique souvent commence effectivement par des mauvaises nouvelles à cause du low cost. Il y a un théoricien qui s'appelle Schumpeter, qui a utilisé le terme de destruction créatrice. Pour ce qui concerne la machine à coudre, au début, cela a créé du chômage à cause du low cost. Le vêtement est devenu pas cher mais quelques années plus tard, les gens qui, jusqu'à présent, avaient juste un habit pour la semaine et un pour le dimanche se sont mis à avoir une garde-robe. Cela a été progressivement le développement du secteur de la mode, donc un secteur, des grands magasins qui sont à l'initiative de la grande distribution et une grande partie du luxe.

Je ne suis pas un spécialiste, Philippe vous en dira peut-être davantage, mais le bilan global, c'est qu'au départ, cela commence par une mauvaise nouvelle mais au final, cela crée davantage d'emplois que cela n'en détruit.

M. DEHECQ.- Je ne sais pas bien dissocier ce problème de l'emploi du problème économique. Ce qui est sûr, c'est que toutes ces grandes innovations, toutes ces soi-disant révolutions qui le sont au plan technique, elles sont passées. Il fallait en écrabouiller d'autres. Finalement, c'est là où se situe le bilan de civilisation. Le bilan, ce n'est plus l'indice boursier qui compte, c'est au fond chaque fois, je reviens sur votre question sur le low cost. C'est l'histoire des génériques.

Je pense que c'est quand même la vraie vie. La vraie vie ne se passe pas à faire des modèles. Les histoires de modèles de gestion, j'ai fait cela quand j'étais jeune mais le plus grand modèle mathématique de tous les temps (15 000 équations, 15 000 inconnues) sur l'algorithme de Dantzig, c'est le plus gros modèle qui n'ait jamais été fait chez IBM. C'était une bêtise monumentale. Je passais pour une vedette parce que j'aimais les maths à l'époque mais c'est une idiotie. Ils ont utilisé cela pour faire les budgets.

La vraie vie, ce n'est pas l'optimisation. Quand un catalyseur est coincé dans l'unité d'éthyle benzène, vous arrêtez de faire du polystyrène. Quand les cuves de la raffinerie sont pleines de carburant, vous arrêtez de faire des coupes. La vraie vie est une adaptation de tous les jours.

Quand on parle de Google, je ne suis pas convaincu qu'il faille, tous les ans, changer un truc en racontant que si tu n'as pas le nouveau truc, tu es un "bêta". Si les Américains avaient dû fabriquer leur appareil, n'avaient pas pu exploiter les Chinois, les Indiens et les pays du sud, je pense qu'ils n'auraient jamais pu. Ils ne seraient pas en train de l'améliorer tous les 6 mois, pour essayer d'en vendre un nouveau et mettre l'autre à la poubelle.

C'est là que je dis qu'il y a un vrai problème de l'innovation. Qu'est-ce que l'innovation utile ? Ce n'est pas le consommateur que l'on sert. Ce sont les idées qu'on a mis dans son crâne à grands coups de publicité. Dans tous ces grands mouvements, il y a toujours eu des expositions. C'est bien gentil de parler de Zola mais Zola, c'était une réalité. Il y en avait quelques-uns qui vivaient bien, les maîtres de forge vivaient bien mais les autres mourraient. Ce n'était pas non plus évident. Nous sommes dans un monde aujourd'hui avec ce qu'on appelle la mondialisation qui n'a absolument sans aucune règle du jeu, ni règle morale, dans lequel c'est une exploitation totale d'une partie de la population mondiale au bénéfice de l'autre. Cela se terminera aussi mal que dans le passé.

Je suis toujours en train de vouloir mettre un peu de morale là-dedans. J'ai des amis américains qui me disaient qu'il y avait des églises pour la morale et qu'en économie et en politique, il n'y a pas de morale, parce que je parlais des grandes qualités morales du candidat qui est le compétiteur d'Obama. "*Tu as raison mais cela ne compte pas. La morale, cela n'existe pas*". Ce n'est pas la morale, c'est la manière dont on respecte les gens. Cela commence à n'importe quel niveau et dans tous les domaines.

Le low cost, vous savez, tout le monde y a pensé. Quand je disais qu'en 1995, il fallait fermer Air France parce qu'il y avait Sud Aviation, etc., c'était déjà du low cost. On ne payait pas les salaires de la même manière. On disait : "*ces sociétés-là vont gagner*". Elles ont fermé quand même. Je pense que les grandes sociétés d'aviation auraient pu faire mourir le low cost si elles avaient fait l'effort de le faire et si elles n'avaient pas été un peu méprisantes à leur égard.

QUESTION.- Sur le sens historique de l'innovation, répond-elle de façon plus ou moins inconsciente à un besoin ou le crée-t-elle ? Est-ce un signe des temps qu'une innovation émerge ou bien est-ce un truc qui tombe bien et qui s'adapte à la société qui elle-même s'adapte à la nouvelle technologie ? A-t-on pu déterminer à un moment donné une certaine loi d'émergence des innovations ? Apparaît-elle dans les époques troublées ? Y a-t-il un mécanisme plus ou moins sous-jacent dans l'innovation ?

M. SILBERZAHN.- C'est une question passionnante. Il nous faudrait 4 à 5 heures pour commencer à l'effleurer ! Je vous ai montré tout à l'heure la grotte de Chauvet. Je suis encore une fois persuadé que l'innovation, pas au sens managérial du terme, la recherche par l'être humain d'un peu de contrôle de son environnement, a une attitude active vis-à-vis de son environnement. "Il y a des choses qui ne me satisfont pas, donc je vais les changer". Je n'aime pas parler de loi mais c'est profondément humain. Chacun le fait tous les jours de regarder quelque chose qui ne le satisfait pas et essayer de le changer. Cela prend parfois des formes microscopiques mais c'est quelque chose de très profond.

Les besoins sont-ils créés ou pas ? Il y a parfois trop d'innovation mais c'est aussi un jugement de valeur. Chaque génération a pensé que la génération suivante était trop portée sur ceci, trop de loisirs, etc. Je pense pareil. Je pense que mes enfants regardent trop de télévision. Mon père pensait déjà que je regardais trop la télévision. Chaque génération construit son monde. Le seul hic, c'est qu'on doit le partager entre générations et c'est là que les difficultés arrivent.

L'innovation crée-t-elle des besoins ? Oui, d'une certaine manière.

Est-ce moralement condamnable ? On a peut-être différentes appréciations.

Est-ce que cela génère parfois du gaspillage ? Bien sûr. C'est un vrai problème. C'est aussi une source d'innovation. La réduction du gaspillage est une source formidable. Il y a des défis extraordinaires. C'est à nous de les relever. On les crée. On a aussi des besoins fondamentaux d'amusement, de se détendre qui restent immuables et l'innovation répond aussi à cela.

M. LORPHELIN.- On peut se poser la question de savoir effectivement si l'innovation répond à un besoin qui était précédemment une demande ou pas. On dit souvent : "*personne ne vous a jamais demandé de faire un yaourt au bifidus actif*". L'innovation parfois, oui, crée la demande.

Dans d'autres cas, comme l'automobile où tout le monde a besoin de mobilité moins chère, de manière plus facile, on améliore quelque chose pour répondre à un besoin.

L'autre aspect, ce sont les innovations utiles ou parfois nocives.

Je suis un ancien banquier. J'ai vu de près ce à quoi pouvait ressembler l'innovation nocive. Ce que l'on voit aujourd'hui -je pense au *trading* à haute fréquence– c'est parfaitement nocif pour la collectivité. Donc, l'innovation n'est pas toujours bénéfique. Parfois, elle est moralement condamnable, oui.

M. DEHECQ.- J'ajouterai deux choses. Le gaspillage de la matière première, c'est pour moi tellement moins important que le gaspillage humain. Je pense que l'on s'en rendra compte, un jour. On a toujours su trouver des solutions techniques.

La deuxième chose, c'est que je pense, c'est vrai, que les évolutions, les générations oui, mais les civilisations meurent aussi et l'étude de la mort des civilisations est aussi importante que l'étude de la croissance. J'ai rencontré le Premier ministre chinois actuel, en 1983 ou 1984, à Pékin. Nous discutions. Je suis revenu, j'étais bouleversé à 2h00 du matin après avoir bu de l'alcool de riz. J'en avais bu pas mal et on discutait vraiment.

Il me disait : "*tu sais, au fond, la civilisation occidentale va durer deux ou trois siècles mais dans 1 000 ans, plus personne ne s'en souviendra. Tout le monde saura que la Chine a toujours dominé le monde, parce qu'on aura repris le pouvoir*". Tout cela est exagéré mais il y a quand même une notion de vrai.

Je pense qu'il y a des nécessités qui conduisent à l'innovation. Et notamment les changements qui conduisent à l'obligation de rupture. Quand on ne peut plus payer les médicaments à travers la Sécurité Sociale et que les impôts vont bientôt dépasser 100 % des revenus, il y a un moment où on ne peut plus. C'est bien l'exemple, il faut bien faire. Il faut bien abandonner l'idée que tout peut toujours s'améliorer, que qui peut le plus, peut le moins, que l'on peut utiliser un marteau pilon au lieu d'un marteau et que c'est efficace. Ce n'est pas forcément vrai. La nécessité oblige à passer aux génériques.

Regardez les révolutions dans le monde, celles qui ont été les plus innovantes. La déclaration des droits de l'Homme n'est pas née toute seule. Elle est née de la pression externe beaucoup plus que des écrits de M. Rousseau ou de qui que ce soit. Il y a des poussées innovatrices qui sont simplement la conséquence de la nécessité.

Question.- Avez-vous le sentiment qu'Air France innove ? Quelle est votre perception de notre capacité à innover ?

M. DEHECQ.- J'ai dit d'entrée de jeu que j'étais venu ici en me gardant de porter des jugements sur Air France. La question n'est pas de savoir si Air France innove. La question est de savoir si le transport aérien innove. Il y a une chose qui est terrible, c'est que l'on a fait des sociétés de charbon. Elles ne font que du charbon jusqu'à en crever, sous la poussée des financiers qui veulent un seul axe, un core business. Il y en a d'autres qui se sont mises à faire du pétrole. On a fait des sociétés qui ne font du pétrole. Jusqu'au jour où on dit "*il n'y en aura plus*". De toute façon, elles vont en crever. Après, on a dit "*il y a des gens qui font de l'atome*" et ainsi de suite. Maintenant, ce sont les moulins à vent qui sont très importants. Je l'ai plaidé dans tous les régimes politiques, y compris quand on voulait me pousser à faire de la politique. J'ai failli m'égarer par là.

Je pense que le transport est un sujet. Là, dire "*on se fait bouffer par le TGV*", le vrai sujet, c'est : comment fait-on pour transporter les gens ? C'est un métier de transporter. C'est un métier de sortir de l'énergie. Le métier n'est pas de faire de l'avion. Les sociétés n'ont jamais été capables de bâtir cela, simplement parce que ce n'était pas la mode et que cela n'aurait pas été accepté par les politiques qui dominaient beaucoup le système.

Pourquoi, après tout, n'a-t-on pas fait une grande société de transport en France ? Elles étaient toutes nationalisées. Non, il a fallu découper les morceaux. De temps en temps, c'était pour réussir à caser du monde partout. Là, tout le monde, les politiques, je le vois encore maintenant et je le dis publiquement dans des grandes enceintes où il y a des ministres et des premiers ministres même : "*De toute façon vous ne voulez pas entendre parler du terrain. Donc, Paris que ce soit Bercy, le gouvernement, les organisations syndicales au sommet, que ce soit les organisations patronales (je ne parle pas du MEDEF, mais des vraies, celles qui sont dans les syndicats de métiers), ce sont des apparatchiks centralisateurs qui ne veulent pas entendre parler du terrain*".

Cela a été un peu pareil. Il y a plein de gens qui ont pensé qu'il fallait faire une société d'énergie. J'ai écrit cela quand j'étais dans le pétrole : on arrête. L'énergie nucléaire, l'éolien, etc. : on fait de l'énergie. Il n'y a pas moyen, parce qu'il y a des blocages. C'est cela, le vrai problème.

C'est cela, le vrai problème des compagnies aériennes parce qu'elles sont obligées de donner gratuitement les voyages pour arriver à leur hub. Cela coûte horriblement cher d'autoriser n'importe qui à venir de n'importe où, du moment qu'ils partent de Roissy. On n'y peut rien. Il aurait fallu avoir une société de transport et pas simplement une société aérienne.

Comme dans le pétrole, il aurait fallu avoir une société d'énergie dans le charbon. Quand le pétrole est arrivé, que les gens qui s'occupaient de l'énergie charbon se soient contentés de gérer la décroissance des mines de charbon, c'est la négation des élites. Ce n'est pas une bonne réponse mais c'en est une quand même.

Actuellement, on fait crever les baraques, parce que leur métier descend. Gérer la décroissance, que peut-on faire ? Les mecs gèrent la décroissance de leur métier, parce qu'ils considèrent qu'ils ont un métier. Ils font crever le truc. Ils ferment les usines, mettent les mecs dehors, parce qu'il y a des Chinois, des Indiens qui travaillent moins cher. Ce n'est pas le sujet.

Actuellement, parmi les start-up dont je m'occupe financièrement (parce qu'il n'y a que cela qui les intéresse quand même !), quand on vend des fringues pour Balmain en Chine, les Chinoises demandent un certificat "made in France". Il a fallu que l'on reconstruise une usine pour faire de la haute couture en France.

Oui, il faut arriver à changer ces métiers. Je faisais 8 ou 10 métiers à un moment. Toute la finance pense qu'il faut se centraliser. Je pense que si on ne fait qu'un seul métier, c'est extrêmement dangereux.

QUESTION.- Aujourd'hui, on voit apparaître dans beaucoup d'entreprises, pas encore beaucoup chez nous, l'innovation participative, c'est-à-dire la parole aux salariés pour proposer des idées avec des critères. C'est aussi un nouveau moyen de remettre l'homme au cœur de l'entreprise, de prendre en compte les préoccupations des individus et leur bien-être. Quand Pages Jaunes ont travaillé sur l'innovation, ils ont proposé "*j'écris une idée, vous votez et rebondissez sur l'idée.*". Le télétravail est alors arrivé très fort dans les discussions. Au vu du buzz créé, le DRH a repris en main le système du télétravail et maintenant, c'est devenu une pratique dans l'entreprise.

Dans beaucoup d'entreprises, on voit cette innovation participative salariée se développer et s'ouvrir. C'est un pan intéressant de l'innovation. Cela peut conduire aussi à l'innovation de rupture. Quand elle est chiffrée dans l'industriel, comme Michelin, d'autres entreprises, ou dans notre Direction générale industrielle où on la pratique, elle est génératrice d'économies, de transformations, et aussi très dans l'air du temps.

QUESTION.- Je trouve dommage que l'on ne développe pas forcément la démarche d'innovation au niveau de l'entreprise. Les gens qui sont au contact du terrain et des clients ont des idées, et on ne les écoute pas forcément.

M. DEHECQ.- Cela, Madame, c'est possible quand on a de l'argent. C'est pour cela qu'il faut tout changer quand tout marche bien. Si on essaie de changer quand il y a une crise, c'est trop tard. Il faut se réinterroger en permanence quand tout va bien. On peut raconter ce qu'on veut, au dernier moment, il faut quand même de l'argent pour faire avancer les choses.

QUESTION.- Ce n'est pas forcément coûteux.

M. DEHECQ.- La mise en œuvre l'est souvent.

QUESTION.- Je m'occupe de l'innovation participative, justement, pour le GPNC, lancée depuis février. Cela marche fort. Une action est également entreprise à la DGE. Cela veut dire que l'innovation participative se met en route avec le projet d'acheter un outil commun. Derrière, effectivement, reste le problème de budget lié à l'achat de cet outil. Malgré tout, cela commence à se développer dans l'entreprise.

M. SILBERZAHN.- Sur le terme de l'innovation participative, j'ai du mal à imaginer comment elle peut être autrement que participative. Je dis toujours que l'innovation est un processus social. Ce n'est pas quelqu'un qui a une idée géniale dans un laboratoire. Bien sûr que l'innovation doit être participative. Il ne faut pas non plus négliger l'aspect un peu visionnaire. M. **Dehecq** a donné des exemples dans lesquels une vision initiale, une grande idée peut être utile. Il faut vraiment les deux. Ce n'est pas le siège qui dit "*on va aller là et débrouillez-vous pour mettre cela en œuvre*". Ce ne sont pas non plus juste les collaborateurs qui s'approprient une innovation et le siège se contente de signer des bons d'achat. Il doit y avoir les deux.

Sur l'aspect boîte à idées, il faut faire très attention car, il y a beaucoup d'échecs d'approche de boîte à idées, parce qu'encore une fois, à mon sens, le problème n'est pas tant un manque d'idées que d'avoir des processus et des structures en aval pour que cette idée devienne quelque chose. Le risque, c'est que l'on dépense de l'argent pour mettre en place les boîtes à idées. Les gens participent. On se retrouve avec 3 800 idées et derrière, il ne se passe rien. Donc, il y a une démotivation, le contrecoup, derrière, peut être assez violent.

C'est quelque chose qui doit être pensé de manière stratégique. Bien sûr, l'innovation doit être participative mais le rôle du management, c'est de mettre en place, d'écrire la constitution. Nous parlions de la déclaration des Droits de l'Homme, tout à l'heure. C'est un très bon exemple. C'est le rôle du management de fournir les grands outils. Est-ce qu'on donne du temps aux salariés pour donner leurs idées, parce que sinon ils donneront leurs idées avec un post-it sur un site Web et puis cela en restera là. De bas en haut, si je puis dire, c'est effectivement, c'est un flux d'idées, parce que vous êtes au contact des clients, des fournisseurs. Il y a un gisement d'idées et au management de mettre en œuvre les outils, les processus, les incitations financières, honorifiques et autres qui vont faire que tout cela va fonctionner

M. LORPHELIN.- J'ajoute un petit mot : il n'y a pas de grande innovation radicale qui ne soit pas participative. Au point même que si on vous demande qui est l'inventeur du moteur à vapeur, il n'y a pas de nom. Il y a quelques noms qui émergent comme Watt. Qui est l'inventeur de l'électricité ? Il y a un nom, c'est Thomas Edison, qui revient. Mais les grandes inventions (internet, la microinformatique) ne sont pas attachées au nom d'une personne. Ce n'est pas comme la carte à puce, où l'on peut dire "*c'est Roland Moreno*".

Donc, l'innovation participative, l'innovation collective : bien sûr, c'est un formidable générateur de dynamisme.

En revanche, le frein, c'est le souci de la paternité. Les gens qui émettent des idées veulent que l'on reconnaisse que ce sont eux ont cette idée. Aujourd'hui, dans la pratique, toutes les plateformes qui

sont utilisées ont cet avantage-là, un peu comme Wikipédia qui produit du bien collectif, en conservant la traçabilité complète de toutes les contributions qui ont été apportées.

Il y a, au travers de l'innovation collaborative et des outils qui sont mis en œuvre, une pratique qui aujourd'hui n'est pas encore totalement au point. Mais la promesse d'une innovation radicale dans son caractère catalyseur d'innovation, cela, j'y crois beaucoup.

QUESTION - Je m'occupe d'innovation corporate chez Air France. Je suis rattaché à la DGA où je suis un électron totalement libre ; tellement libre d'ailleurs que j'ai peur que le président **Alexandre de Juniac** ne me découvre et ne soit pas persuadé que cela serve à quelque chose de payer quelque qu'un pour faire de l'innovation totalement libre !

Je travaille sur certains dossiers d'innovation sur lesquels personne d'autre ne travaille, parce que c'est au-delà des trois années d'horizon de l'entreprise. Et j'essaie de promouvoir un peu l'innovation participative dans l'entreprise. Je voulais aborder ce qui caractérise notre secteur, car chaque secteur a ses spécificités.

Pour l'aérien, il y a d'une part, le fait que les innovations de rupture sont très rares, parce qu'au départ, il y a un manque de liberté. D'autre part, c'est peut-être un des secteurs qui, dans les entreprises du CAC40, bien qu'on n'y soit plus, est le plus favorable à l'innovation participative.

En termes de degré de liberté, notre outil de production, c'est l'avion. Nous ne les fabriquons pas. Nous les exploitons, simplement. Force est de constater que les avions ne changent pas radicalement. Notre métier est de transporter les passagers, le plus vite possible, entre deux points et le paradoxe, c'est qu'aujourd'hui, lorsque l'on achète un avion, il ne va pas plus vite qu'il y a 40 ans, lorsque le 747 est arrivé dans les années 70.

C'est un métier dans lequel l'outil de production apporte peu de ruptures. La seule rupture a été Concorde. Cette rupture est refermée, alors que la SNCF, vieille dame s'il en est, a obtenu sa rupture pérenne qui est le TGV. L'avion reste un tube avec deux ou quatre moteurs et deux ailes. Cela veut dire que l'innovation pendant le voyage (le produit vol), est assez limitée, parce qu'assez rapidement, on bute sur des problèmes d'espace. On sait que l'espace donné à chaque passager dans l'avion, est une équation économique. Ce n'est pas l'avion qui change quoi que ce soit. Si on avait des avions qui coûtaient deux fois moins cher à exploiter, avec deux fois plus de capacité, les prix sur le marché seraient divisés par quatre et il y aurait toujours la même quantité de passagers dans les avions. L'avion nous apporte peu en matière d'innovation de rupture, sauf tout ce qui est communication de l'avion avec l'extérieur.

Second problème, si on regarde le produit vol, nous sommes totalement tributaires des aérogares. Dans le cas d'Aéroports de Paris, que je connais bien, car j'ai été responsable des relations avec ADP, il y a quelques années, nos stratégies divergent. Lorsqu'Air France a pu avoir dans le passé, des idées de rupture pour le traitement des passagers au sol, le plus souvent, nous avons été bloqués par les stratégies d'ADP qui étaient différentes.

Troisième point qui limite notre degré de liberté, c'est à la fois la réglementation qui est très lourde dans notre métier, et la standardisation. Quand on perd des bagages, souvent, c'est parce que les codes-barres des étiquettes bagage sont mal lus par les trieurs, que les étiquettes se déforment, s'arrachent ou sont sous la valise quand elles passent dans le trieur. Idée géniale, on va mettre une étiquette RFID avec une lecture radio plus aisée ! La première chose à faire est d'aller voir IATA pour convaincre les autres compagnies, que ce soit nos alliés ou nos concurrents, de se mettre d'accord sur une étiquette RFID pour toute l'industrie, sachant qu'il existe des catalogues d'étiquettes extrêmement fournis. Une fois cela obtenu, il faut aller convaincre les grands aéroports de mettre des lecteurs d'étiquettes RFID dans les trieurs, à leurs frais. Pour le RFID, qui n'est plus une technologie innovante, aujourd'hui, il faudra à peu près 5 à 10 ans pour qu'elle soit utilisée de façon significative dans le transport aérien... C'est le mauvais côté de la chose.

Le bon côté, c'est qu'on est caractérisé par un degré de formation des personnels qui est en moyenne très supérieur à celui d'autres secteurs. Nous sommes dans un environnement hautement technologique, et comme le disait notre ancien directeur général, notre métier est de gérer la complexité. Quand je suis entré chez Air France, on m'a dit que 300 métiers se combinaient pour faire un seul produit.

Ces trois facteurs font un terreau extraordinaire pour l'innovation participative. Aujourd'hui, Air France a beaucoup à faire, parce qu'un salarié sur trois a la possibilité de déposer une idée qui va entraîner tout un processus derrière, dans lequel l'émetteur de l'idée en aura la paternité, qui sera reconnue et incontestable. Il recevra des informations sur ce qui est advenu de son idée et une récompense si elle est choisie.

Ce constat est très perfectible, évidemment. C'est un domaine dans lequel j'avance à tout petit pas, parce qu'il faut que les organisations qui composent l'entreprise se sentent prêtes à passer à l'innovation participative. Ce n'est pas une démarche qui s'impose.

M. SILBERZAHN.- Pour rebondir sur ce que vous disiez, c'est très intéressant, parce que vous avez une analyse qui définit bien les contraintes dans lesquelles vous devez innover. Je ne connais pas d'entreprise qui existe dans un contexte où il n'y a pas de contraintes. Donc, elles sont toujours très particulières et très spécifiques mais c'est rare que j'intervienne auprès d'une entreprise qui me dise "*c'est budget illimité, on fait ce que l'on veut ; on écrit le rapport, le lendemain, c'est fait*". Si cela peut vous rassurer, les entreprises sont toutes comme cela. Nous sommes dans des environnements qui sont de plus en plus réglementés. C'est une tendance lourde. La santé, etc.

En vous écoutant, je pensais quand même au secteur médical. Les systèmes de santé sont aussi des systèmes dans lesquels… J'ai travaillé avec Johnson & Johnson. Ils me disaient : "*Aujourd'hui, quand on veut faire changer les choses dans le secteur de la santé, il y a les états, les caisses privées des assurances, les hôpitaux, les fabricants de médicaments, etc.*". Vous connaissez cela très bien.

Un seul acteur à lui tout seul peut très difficilement faire bouger les choses. C'est une approche systémique dans laquelle on va être obligé d'aller un peu au-delà de son métier et essayer d'assembler différemment les pièces d'un puzzle. Je n'ai pas résolu le problème mais l'idée d'aller regarder des secteurs qui ont des contraintes similaires, peut être une source d'inspiration éventuellement, si vous ne le faites pas déjà.

QUESTION - Quelles sont les innovations en termes d'organisation du travail ?

Des innovations dans les organisations du travail, il y en a toujours, en bien et en mal Frédéric Taylor était un grand innovateur dans la manière de travailler. On retombe sur la question de coûts très importants, en termes de ce que vivaient les ouvriers avec un bénéfice qui est l'abaissement du coût des choses produites. C'est un exemple.

Aujourd'hui, il y en a beaucoup d'autres innovations en termes de processus ou en termes de d'organisations. Certaines entreprises laissent un jour de libre à leurs employés pour poursuivre des projets d'innovation sur lesquels ils n'ont aucun compte à rendre, au moins au début. On parle toujours de Google. On parle peut-être moins, mais c'est pourtant les inventeurs du système, de 3M, société industrielle qui a énormément d'innovation à son actif : le post-it ou le scotch.

Au niveau des innovations dans l'organisation, pour revenir un peu sur la difficulté qui est que le chef d'entreprise ne peut pas être à la source de toutes les innovations et inversement, les employés eux-mêmes ne peuvent pas être à la source de toutes les innovations, il y a des entreprises où le chef d'entreprise définit son rôle comme quelques grandes règles et quelques impératifs. Chez 3M, le chef d'entreprise définit un impératif pour les unités d'affaires d'un renouvellement forcé des produits. C'est-à-dire que 25 % des produits de l'entreprise doivent avoir moins de 5 ans.

Le chef d'entreprise ne dit pas "*voilà où il faut aller, on va aller dans tel secteur*" ou "*on va investir dans tel produit*", parce qu'il part du principe que ce sont plutôt les manageurs qui sont au contact

du terrain, qui ont plutôt les idées. Il dit : "*Je vous fixe un impératif de nouveautés et d'innovation mais je ne peux pas vous dire quels produits vous devez imaginer*". Voilà deux exemples sur les aspects d'organisation

Le télétravail que vous mentionnez est une innovation qui est permise par les nouvelles technologies, notamment. Petit conseil aux télétravailleurs : venez quand même au bureau de temps en temps, les gens aiment bien vous voir. Loin des yeux, loin du cœur.

M. CADOREL.- On pourrait parler du *lean management* ?

M. DEHECQ.- Oui, cela a fait gagner de l'argent à tous les consultants ! Si j'avais connu cela, j'aurais monté une grande entreprise. Aux Arts et Métiers, on leur apprend le *lean management*. Si c'est cela qu'ils apprennent pour gérer les hommes, je leur souhaite du courage.

Ce sont des outils. C'est comme si on disait "*vous travaillez dans une usine, vous savez vous servir d'une pince*". Il y a un problème de convivialité. Quand j'entends dire que le télétravail, c'est génial, cela arrange un certain nombre de choses mais nom d'un chien, il n'y a que les gens qui parlent entre eux !

La vraie difficulté dans l'entreprise, c'est d'arriver à retrouver des endroits où les gens se parlent. On invente des espaces à certains endroits, les mecs se parlent de trois bureaux par ordinateur. Vous croyez que c'est cela qui va faire naître un esprit d'entreprise, une envie de vivre ensemble ? Ce sont des trucs d'intello !

À ce moment-là, on s'étonne que les mecs ne courent plus. Ils sont assis en attendant que cela passe. Ils ne vont pas se mettre à courir pour essayer de courir plus vite que les autres, simplement parce qu'ils ont envie que leurs baraques, leurs copains soient tous les meilleurs et qu'ils avancent. J'ai très peur de tout cela. Je suis un vieux machin.

M. SILBERZAHN.- Sur le *lean management*, s'il s'agit de dire : évitons les gaspillages, on peut toujours améliorer, optimiser mais quand on parle d'innovation, on sait que si on optimise trop, on tue tous les temps morts. Supprimons tous les gaspillages. Deux personnes qui passent 10 minutes à se parler dans un couloir, c'est du gaspillage, cela ne devrait pas être toléré ! Heureusement, cela se produit quand même. En dehors du fait que c'est assez agréable de parler de la météo, du week-end avec ses collègues de travail, c'est le côté qui ne devrait même pas être justifié. Si on cherche malgré tout une justification managériale, c'est que l'innovation ne vient que soit d'une contrainte et vous l'avez évoqué tout à l'heure (à un moment donné, il faut trouver une solution, parce qu'on ne peut plus continuer), soit du temps perdu. Faites l'essai. Nous sommes lundi. Demain, vous vous mettez au milieu de votre espace de travail, vous lisez le journal et vous attendez les réactions. Si vous pouvez vous le permettre !

M. DEHECQ.- Tout le monde le lit sur l'ordinateur, maintenant ! Les gens sont devant leur ordinateur pour faire leurs courses, passer des mails, lire le journal. Mais ils ne se parlent plus.

M. SILBERZAHN.- Lire le journal, c'est perdre du temps mais c'est indispensable, parce que cela alimente votre réflexion, etc. Et si encore une fois, on revient sur le strict sujet de l'innovation et si on doit justifier sur un plan utilitaire ce genre de choses, et bien, l'innovation se nourrit de cela aussi, du café que l'on prend, etc. *Le lean management* d'optimisation, oui, c'est nécessaire. L'entreprise doit être gérée mais pas trop de mesures, pas trop d'optimisation. Un petit peu et laissez des espaces de gaspillage. **Beaucoup d'innovations sont nées de choses que l'on pensait être du gaspillage.**

M. CADOREL.- Ce matin, j'entendais une sociologue souligner l'importance que les enfants s'ennuient. Ils ont tellement de choses à faire qu'il n'y a plus cet espace d'ennui leur permettant de se ressourcer pour ensuite, avoir une forme de créativité.

QUESTION.- Un de mes frères qui est DRH chez Canon France, m'a dit que suite à des discussions avec les partenaires sociaux et les salariés de l'entreprise, ils ont innové en instaurant une journée par mois sans mail. Du coup, les personnels sont obligés de se voir ou se téléphoner.

M. SILBERZAHN.- Cela doit être épouvantable ! Combien de suicides ?!

Alain DUBOURG.- Je me permettrais de rebondir sur la question que j'ai posée et les réponses que vous m'avez données, au début. Monsieur **Dehecq**, je pense que les génériques ne sont pas vraiment des low cost au sens où on l'entend généralement, dans la mesure où le prix qui est réduit repose sur le fait que vous ne payez plus de royalties ou très peu.

M. DEHECQ.- À nous-mêmes !

M. DUBOURG.- Vous faites l'économie sur quelque chose qui allait aux actionnaires, ce qui n'est pas le cas des low cost habituels. Je pense que le modèle repose essentiellement sur la réduction des coûts salariaux, sur l'optimisation du temps de travail.

M. DEHECQ.- C'est cela, faire travailler des Indiens pour faire des génériques.

M. DUBOURG.- Vous nous disiez tout à l'heure que vous les vendiez aux Indiens, justement.

M. DEHECQ.- Ne parlons pas de génériques. C'est le même système, c'est l'abaissement des coûts.

M. DUBOURG.- Le modèle *low cost* repose sur l'abaissement des coûts et essentiellement sur les coûts salariaux. Dans une certaine mesure, sur d'autres coûts bien entendu mais globalement, ce sont quand même les coûts salariaux qui tirent vers le bas l'ensemble des salariés dans le transport aérien, aujourd'hui.

D'accord, la question est de savoir si on veut faire voyager les passagers à 30 € d'un coin à un autre de l'Europe ou si le pétrole permettra de maintenir ce tarif-là, ensuite. Un ensemble de problématiques environnementales et sociales aboutit à une solution économique qui est pour le moins discutable.

M. SILBERZAHN.- Je veux réagir sur le low cost. J'ai dit que pour moi sur l'aspect externe des choses, c'est très personnel, il y a presque un impératif moral de rendre les innovations disponibles au plus grand nombre. C'est quelque chose auquel je crois beaucoup. Je crois que l'innovation ne doit pas être réservée à une petite élite. Ce qui m'intéresse dans l'innovation, c'est la capacité à la porter au plus grand nombre. Que ce soit des stylos Bic ou des déplacements, des aliments ou des habits. On a parlé des habits qui étaient des choses de luxe pendant très longtemps. On a parlé de l'automobile.

Jusqu'en 1908, l'automobile est réservée aux très riches. Ils ne la conduisent pas, eux-mêmes. Ils s'en servent pour la montrer quand ils vont à l'opéra. Henry Ford invente la Ford T en disant "*tous les ouvriers pourront avoir une automobile*". On le prend pour un fou et pour un communiste. On est aux Etats-Unis. Vous lisez la presse de l'époque, les gens pensent : "*Qui a besoin d'une voiture ? Pourquoi des ouvriers auraient-ils besoin d'une voiture ? Ils n'ont pas besoin d'aller se balader enfin, voyons ! Ils ne vont même pas à l'opéra, songez donc !*"

On l'oublie mais l'impact du *low cost* au niveau social, c'est non seulement cette mise à disposition du plus grand nombre des fruits de l'innovation (à laquelle je tiens énormément) et la transformation de la vie quotidienne que cela offre. C'est quelque chose de très important. Comment est obtenu le low cost ? D'ailleurs, cela ne devrait pas s'appeler low cost. Cela devrait s'appeler *low price*.

M. DUBOURG.- Mais cela s'appelle low cost.

M. SILBERZAHN.- C'est parce que le *low price* est obtenu au moyen d'un low cost. Comment est-ce obtenu ? A la base, c'est une configuration différente et une utilisation différente des actifs de l'entreprise. On fait une rotation plus rapide des actifs de l'entreprise, etc. Cela ne passe pas nécessairement par des baisses de salaire. Je vous invite à regarder les salaires chez Free Telecom. Ils ne sont pas inférieurs à ceux d'Orange, certainement pas inférieurs à ceux de Bouygues Télécom. C'est publié par l'ACERP[1] qui a publié un rapport là-dessus. Cela ne passe pas nécessairement par

[1] ACERP : Autorité de régulation des communications électroniques des postes

une baisse de salaire. Il y a des pressions sur les salaires qui sont vécues par tous les acteurs. Le faible salaire n'est pas une condition pour faire du low cost. Je souhaitais le mentionner.

Ce qui est important et intéressant dans le *low cost*, c'est une utilisation différente des actifs de l'entreprise. En l'occurrence, dans l'aérien, on utilise les avions différemment ; on vend les choses différemment, plus en direct, etc.

M. CADOREL.- Je tenais à vous remercier très sincèrement d'avoir participé, sur cette matinée, à la table ronde de l'innovation.