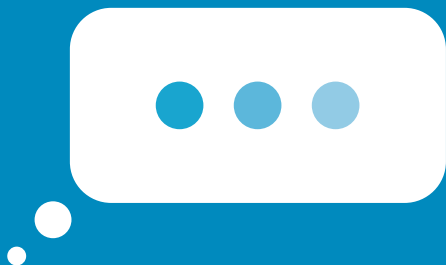


Alain Conrard

# OSONS!

Un autre regard sur l'innovation

essai



10<sup>14</sup>

Cent Mille Milliards

Alain Conrard

# Osons !

*Un autre regard sur l'innovation*

essai

[ 10<sup>14</sup> ]

Cent Mille Milliards

*Les ouvrages édités par Cent Mille Milliards  
sont imprimés à la demande  
par un établissement certifié Imprim'Vert  
sur papier labellisé FSC.  
L'expédition en librairie est aussitôt faite  
par Hachette Distribution.*

*L'impression à la demande  
est un choix technologique et pratique  
(zéro retour, zéro stock,  
zéro pilon, zéro indisponibilité)  
et un atout essentiel  
pour la protection de l'environnement  
grâce à sa faible empreinte carbone.*



*À Sophie, Léna et Sarah*

*Dans un monde inondé d'informations  
sans pertinence,  
le pouvoir appartient à la clarté*

Yuval Noah Harari

## PROLOGUE

### Après, c'est mieux qu'avant (ou penser autrement sans oublier d'agir autrement)

Et si, pour parler de ce grand bond en avant que représente l'innovation, nous commençons par un saut en arrière ? Un saut dans le temps d'une cinquantaine d'années. Autant dire, avec l'accélération que nous connaissons aujourd'hui : la préhistoire.

1968 fut une année où beaucoup de choses ont changé. Berlin, Bruxelles, Paris, Pékin, Rome, ou San Francisco furent le théâtre de mouvements qui ont forgé les bases de notre modernité. Aux États-Unis, la guerre du Vietnam et la question raciale cristallisent la contestation, et donnent une inflexion décisive aux questions sociales comme au désir de liberté. Dans le bloc communiste, les leaderships féroces de Moscou et de Pékin sont eux aussi violemment mis en doute. Et c'est également la sortie du double album blanc des Beatles, une innovation en soi, un album monstre où le groupe balaie tous les genres musicaux et invente au passage le hard rock.

Dans cette année riche en bouleversements, en nouveautés et en inventions, un geste va rester, une image qui apparaît soudain comme une sorte de condensé d'innovation : devant le monde entier réuni, un homme a changé

les règles établies, et est devenu l'icône de son sport en ne faisant rien comme les autres.

Vous connaissez peut-être l'histoire (elle est d'ailleurs devenue avec le temps une référence dans les ouvrages sur l'innovation<sup>1</sup>), mais je vous la rappelle.

Aux Jeux Olympiques d'été de Mexico, un sauteur en hauteur, Dick Fosbury, allait changer son sport pour toujours en passant la barre sur le dos et non pas sur le ventre comme c'était l'usage, technique qui semblait indépassable. Fosbury sauta en arrière. Le geste stupéfia la planète entière, à part quelques spécialistes qui savaient que Fosbury n'était pas littéralement l'inventeur du rouleau dorsal, mais un autre sauteur, Bruce Quande, qui l'utilisa dès 1959 dans un cercle scolaire restreint<sup>2</sup>. C'est pourtant à Fosbury que revint la paternité du saut qui porte son nom pour l'éternité : le Fosbury Flop. D'où l'importance de savoir aussi se faire reconnaître comme l'auteur d'une innovation. Nous allons le voir, un innovateur n'est pas forcément un inventeur : c'est celui qui sait donner une dimension industrielle à l'exploitation d'une invention.

Le Fosbury Flop est une épure d'innovation, car c'est un pur geste disruptif. Sans aucune technologie, sans moyens autres que son corps, son entraînement et son audace (il en fallait pour tenter en direct ce saut devant les médias du monde entier), Fosbury a créé une rupture. La mesure de son audace fut d'ailleurs donnée par les juges qui refusèrent dans un premier temps d'homologuer le saut avant de devoir admettre que rien dans le règlement n'interdisait

---

1. Par exemple : Jean-Marie Dru, *Disruption*, Hoboken, Wiley, 1996 ou Xavier Pavie, *L'innovation à l'épreuve de la philosophie*, Paris, PUF, 2018.

2. Fosbury a commencé à sauter en dorsal à partir de 1963 sans rien savoir – les avis sont partagés sur ce sujet – de l'existence de Quande.

de sauter de cette manière. Le geste était différent, mais ce n'était pas pour des raisons esthétiques. Il s'agissait de performance : parce qu'il permet de placer le centre de gravité du corps sous la barre pendant le saut, là où le rouleau ventral le place par définition au-dessus, le saut dorsal permet de sauter plus haut.

Innovation signifie performances accrues et meilleurs résultats. Disruption, audace, agilité, sens des règles, goût de la performance, vision différente, exécution parfaite, sens du timing, tous les ingrédients nécessaires à l'innovation sont réunis dans le geste de Fosbury. Jusqu'à un élément essentiel sans lequel il n'y a pas d'innovation : la rentabilisation. En effet, Fosbury, alors champion du monde, *fait littéralement de l'or* avec son saut puisqu'il devient champion olympique.

Avec une conscience très claire de ce qu'il représente, Fosbury présente d'ailleurs lui-même son geste comme un synonyme d'innovation. Sa page LinkedIn est titrée par une définition de ce qui est innovant : « *Innovative, – adjective [in-hu-vey-tiv], being or producing something like nothing done or experienced before; ahead of the times.* »

Il y a eu un avant et un après le saut du sportif américain. Ce geste résume ce qu'est l'innovation dans son essence : réussir en ne faisant pas comme les autres. Comme quoi, on peut faire un flop, et réussir !

Le sport peut sembler être le règne de l'immobilisme puisqu'il y a des règles, et qu'elles doivent être respectées par tout le monde pour qu'un sport existe. Mais en réalité, même ce qui semble immuable est en évolution constante. Et c'est souvent le résultat de l'action d'individus un peu particuliers. Fosbury était de

**Même ce qui semble immuable est en évolution constante.**



ceux-là, mais aussi, par exemple, Mohammed Ali pour la boxe, Johan Cruyff pour le football ou Usain Bolt pour le sprint, si l'on veut juste rester dans le domaine sportif. Ce sont toujours des personnes qui font évoluer une discipline, qui génèrent de l'évolution par l'innovation dans une pratique, que ce soit par non-respect des règles (en créant ses propres interprétations de la règle ou encore en allant là où il n'y a pas de règle) ou plus simplement par envie de bouger les choses. Les motivations de ces fortes individualités sont multiples, mais le résultat est toujours le même : *après eux, après leur innovation, le monde n'est plus comme avant*. Après Thomas Edison, Louis Pasteur, Nikola Tesla, Alan Turing, Albert Einstein, les pères de la mécanique quantique (Bohr, Dirac, Heisenberg, Pauli, Planck, Schrödinger), Stephen Hawking, Steve Jobs, Larry Page et Serguei Brin, le monde n'est plus le même. Après n'est plus comme avant.

Par le coup d'arrêt inédit qu'elle a imposé à la planète entière, la pandémie de Covid19 a donné une dimension mondiale, et souvent tragique, à cette différence entre « après » et « avant ». La pandémie est le type d'événement jusqu'à présent extrêmement rare qui détermine un « avant » et un « après ». Dans ce tsunami planétaire toutes les règles ont été bouleversées par l'imposition d'une distanciation nécessaire à la vie, à la survie. La hiérarchie dominante des valeurs a été suspendue pour être remplacée pour un temps par une autre, sans doute plus réaliste, où les métiers nécessaires au fonctionnement de la société et à la survie (soignants, ambulanciers, caissières et livreurs, notamment) se sont vus reconnus et célébrés comme des « héros du quotidien ».

Mais, au-delà de la tragédie, la situation a été l'occasion d'une autre prise de distance : celle que donne la réflexion.

L'«arrêt sur image» opéré par la pandémie a produit un effet grossissant qui a permis à tout le monde de mieux voir les forces et surtout les faiblesses de notre système de fonctionnement économique globalisé. Ce que la frénésie de mouvement dans laquelle nous étions emportés nous cachait, l'immobilité nous l'a brutalement mis sous les yeux : course excessive à la rentabilité, baisse des services publics (notamment le système de santé), fragilité des chaînes d'approvisionnement, dépendance trop grande aux circuits globalisés, externalisation des savoir-faire, financiarisation et oubli de l'économie réelle, etc. Une telle analyse dans le détail dépasserait bien sûr l'objet de ce livre, mais ce que montre la situation peut se résumer par un urgent besoin d'évolution, c'est-à-dire par une nécessité globale d'innovation.

Seule l'innovation peut assurer la survie. Une innovation technologique, bien évidemment, mais pas seulement. Il s'agit de dépasser le sens restreint du terme. Je parle ici d'une innovation sur laquelle soit fondé un nouveau cadre de pensée ; une innovation entendue au sens le plus riche : une innovation pour un meilleur lien social (important quand la situation réduit ses possibilités), pour l'environnement, avec une nature à nouveau au centre des préoccupations et des exigences, pour un système éducatif « responsabilisant » tous les acteurs – parents, enfants, corps enseignant –, ou encore pour une réindustrialisation.

Chaque grande crise, et notamment les crises sanitaires, ont dans le passé été l'occasion d'évolutions majeures de la société (la Peste Noire au milieu du XIV<sup>e</sup> siècle et la naissance de la société moderne, ou en 2002 le SRAS et la croissance de l'e-commerce, par exemple). L'évolution majeure qui a pris corps avec la pandémie est celle d'une « économie de

l'isolement »<sup>3</sup> où, à partir du confinement, se sont imposées de nouvelles normes où règne le principe du sans contact. Le télétravail et la modification profonde des liens sociaux qu'il va entraîner, sans même parler des conséquences économiques en cascade (notamment sur l'immobilier d'entreprise et de bureaux), matérialise cette nouvelle vision d'un lien sans contact. L'industrie du numérique sort évidemment renforcée de cette épreuve puisqu'elle est synonyme de liens dématérialisés. Cette économie de l'isolement a propulsé certains acteurs vers des sommets encore jamais atteints : Netflix et les plateformes de streaming et de VOD pour l'*entertainment*, Amazon, Alibaba pour les achats en ligne, Zoom pour le télétravail, UberEats ou Deliveroo pour la restauration à domicile.

Les nouvelles formes d'échange induites par cet état à la fois bousculé et redéfini de l'économie exigent une innovation plus agile, plus ouverte et plus collaborative<sup>4</sup>. Davantage qu'hier, il nous faut faire preuve aujourd'hui d'imagination et de créativité, savoir se réinventer, reconsidérer la hiérarchie des métiers, repenser les *business models* et la façon de produire et distribuer produits et services. L'innovation a évidemment une place de tout premier plan dans ce programme qu'il est urgent de mettre en pratique<sup>5</sup>. Puisqu'il est question de réinvention et de nouveaux modèles, l'innovation et ses acteurs doivent prendre la mesure de la puissance de transformation de la société toute

---

3. Cf. <https://www.forbes.fr/business/pourquoi-les-pandemies-sont-propices-a-linnovation/?cn-reloaded=1>

4. Cf. <https://blogs.alternatives-economiques.fr/reseauinnovation/2020/05/28/la-pandemie-questionne-l-innovation-ouverte>

5. Cf. <https://www.forbes.fr/business/linnovation-responsable-post-covid/>

entière qu'ils ont acquise, et donc assumer la responsabilité, y compris sociale, qui l'accompagne.

Après n'est plus comme avant. Et donc, vous m'accordez qu'il est préférable qu'« après » soit mieux qu'« avant ». Cette considération pourrait bien contenir toute la philosophie de l'innovation : ses apports dans le progrès (c'est-à-dire dans l'amélioration de la qualité de vie du plus grand nombre), mais aussi les risques et les dangers qu'elle peut générer. Car l'innovation ne va pas automatiquement dans le sens d'une vie meilleure si elle devient peu à peu une machine autonome et incontrôlable, laissée à sa seule logique de développement.

Toute innovation devrait concourir à l'amélioration de l'état des choses, et apporter non seulement du progrès mais aussi de la sécurité aux personnes et à la société toute entière.

Ceci devrait être une ligne de conduite pour développer une innovation responsable et éco-responsable.

Ce sera en tout cas celle de ce livre.