

LIVRES

On peut gérer l'innovation

Même pour l'Etat, cette affirmation est vraie. Trois livres en anglais pour s'en persuader.

THE ART OF PUBLIC STRATEGY
Mobilizing Power and Knowledge
for the Common Good
par Geoff Mulgan
Oxford University Press, 306 pages



Geoff Mulgan est un auteur dont la biographie suscite la curiosité. Consultant, universitaire, fondateur du « think tank » progressiste Demos, conseiller de Tony Blair, à la tête de la prestigieuse Strategy Unit, il dirige

maintenant la Young Foundation (www.youngfoundation.org) une organisation dynamique dédiée à l'innovation sociale. De ses expériences, notre auteur a tiré quelques leçons. Il en ressort un ouvrage peu ordinaire. Dans toute la rhétorique sur l'« Etat stratège », voici une pièce utile et claire.

Selon Mulgan, la pente naturelle des organisations et des responsables publics est de sacrifier le long terme en se cantonnant à la tactique, à l'intuition et à la réaction. Or il importe d'abord de savoir où l'on veut aller et comment y accéder. Une telle orientation (qui paraît évidente) n'est ni naturelle ni aisée. La France planificatrice des Trente Glorieuses peut être une référence en la matière. Elle est aujourd'hui dépassée par la Finlande, l'Irlande (jusqu'à la crise), Dubaï, Singapour, et, bien entendu, le Royaume-Uni (on n'est jamais mieux servi que par soi-même).

L'essentiel d'une stratégie publique consiste à centrer préoccupations et actions sur les usagers, en se fondant sur l'innovation. L'idée n'est pas neuve et les recettes sont également connues : des diagnostics étayés et précis ; des solutions expérimentées et évaluées ; une distinction volontariste de l'urgent et de l'important. Mulgan pense simplement qu'au-delà des slogans et des bla-bla il est vraiment possible de faire vivre les cercles vertueux de l'accumulation des connaissances et de la confiance. Il faut du courage, de la vision et de la discipline pour encadrer et conduire (comme disent les hommes de l'art) le changement.

L'expert repère les mauvaises raisons, qui sont légion, pour repousser les bonnes innovations : aversion au risque, complexification décourageante du droit et des institutions, résultats incertains de l'investissement dans la nouveauté. Il s'ensuit des prescriptions simples, mais ambitieuses : utiliser le pouvoir pour changer la société et pas seulement pour présider ; se concentrer sur un nombre limité de sujets ; préparer et planifier pour ne pas être démesurément distrait par l'actualité ; ne pas hésiter à bousculer (singulièrement dans les domaines où l'impasse est patente).

Pour Mulgan, la plupart des gouverne-

ments surestiment ce qu'ils peuvent faire dans le court terme et sous-estiment ce qu'ils peuvent réussir dans le temps long. Cet anti-manuel de bureaucratie, appuyé sur un tour d'horizon international des réussites et des échecs, est-il un condensé de vœux pieux ? Absolument pas, car ils ont été assez largement entendus, là où ils ont été exprimés et traduits en faits.

THE INNOVATION MANUAL
Integrated Strategies and Practical
Tools for Bringing Value Innovation
to the Market
par David Midgley
Wiley, 328 pages



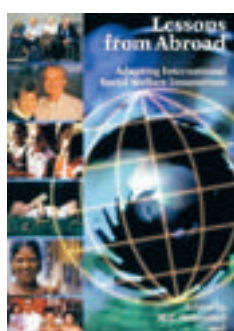
L'innovation n'est plus ce qu'elle était. Alors qu'elle portait auparavant principalement sur les produits, elle peut désormais également, voire principalement, concerner des services et des modèles économiques. D'où une démultiplication des défis. Or l'innovation est un des secteurs qui est le moins bien « managé » dans les entreprises. C'est le constat et le combat de David Midgley, un professeur de marketing de l'Insead.

Accompagné d'un site bien fourni (www.theinnovationmanual.com), il propose un « manuel » de l'innovation. Ce vade-mecum, qui n'a rien de l'opuscule de recettes du « prêt-à-innover », a été rédigé pour des dirigeants dont la responsabilité est de faire passer les innovations de l'état d'idées à celui de produits, de services, ou d'organisations sur le marché. Il y a naturellement pléthore de titres sur ces thèmes, mais celui-ci a les vertus de la simplicité. Il ne verse pas dans de lancinantes théorisations sur la nature de l'innovation. Il ne décrit pas non plus la énième « success story » de quelques-unes des nouveautés techniques, organisationnelles ou marketing qui ont révolutionné, en partie, nos vies. Midgley insiste sur le fait que l'innovation ne se réduit pas à la technologie ou à la finance. Le caractère innovant de l'iPod se situe dans les services connexes et le marché qu'il a permis de structurer. On peut dire la même chose de Vélip. La nouveauté, ce n'est pas le vélo. Ce sont les fonctionnalités du service et de l'économie Decaux.

L'innovation importe dans des économies de la connaissance. Soit. Il faut maintenant la susciter, la financer, l'organiser, la faire accepter. A cet effet, les managers qui se trouvent sur le front des innovations doivent se concentrer sur quelques tâches. Midgley les décrit. Concrètement, le sujet est de constituer et soutenir les bonnes équipes aptes à trouver, à valoriser et à diffuser. L'orientation cruciale est de placer le client au centre du processus d'innova-

tion. Celle-ci est même à « co-construire » avec lui. Enfin, il faut préparer à la fois le marché et l'organisation à l'extension de l'innovation. Midgley fournit une sorte de boîtes à outils, adaptée aux diverses industries potentiellement concernées. Il rappelle qu'adaptation et adoption de l'innovation ne vont jamais de soi. Il souligne que l'important, ce n'est pas l'effort consenti pour l'innovation, mais ce qu'on en fait.

LESSONS FROM ABROAD
Adapting International Social
Welfare Innovations
par M.C. Hokenstad, James Midgley
NASW Press, 167 pages



Les politiques sociales sont, elles aussi, directement concernées par les questions et mécanismes d'innovation. L'innovation peut s'appliquer aux principes mêmes des politiques sociales, mais également à leurs modalités pratiques. Elle

concerne assurément certains domaines plus particulièrement, notamment lorsqu'ils sont à haute densité technologique. Surtout, les problématiques d'innovation sont aussi, en matière de protection sociale, des sujets de mise en œuvre et de management. Au début des années 2000 des experts réunis par l'association américaine des travailleurs sociaux se sont ainsi lancés dans un tour d'horizon des nouveautés en matière de couverture des risques et d'action sociale dans le monde entier.

En sept chapitres, qui, hélas, datent un peu, les auteurs font le point sur les initiatives internationales traitant de vieillissement. Ils abordent quelques innovations (en particulier britanniques) pour la prise en charge des enfants défavorisés. Ils dissèquent les dynamiques d'individualisation et de privatisation des retraites. Ils abordent les nouveaux services (souvent rattachés à des obligations de travailler) de l'assurance-chômage. Plus originaux, ils arrivent à trouver des initiatives dans le Sud (soutien aux microentreprises par exemple) qui pourraient inspirer les Etats-Unis. La grande difficulté est celle de la transcription des innovations. Il n'empêche. Nos auteurs étudient précisément ce que seraient les conditions de mise en œuvre aux Etats-Unis des techniques et prestations repérées ailleurs. S'intéresser à l'innovation ailleurs est toujours stimulant. L'opération a d'ailleurs été engagée récemment par Futuribles qui s'est lancée dans un tour du monde des politiques sociales au défi de l'innovation (www.futuribles.com/psiaccueil.htm). Reste à avoir envie de changer...

JULIEN DAMON, PROFESSEUR ASSOCIÉ
À SCIENCES PO (MASTER D'URBANISME).

CHRONIQUE DU CERCLE DES ÉCONOMISTES PAR LAURENCE BOONE

Pourquoi il faut limiter la dette

La finance est bonne pour la croissance, sans excès ? Les pays dotés de secteurs financiers développés peuvent généralement mettre plus aisément l'épargne au service des investissements, et à un moindre coût, que ceux dont le secteur financier est moins avancé. En effet, l'industrie financière a une formidable capacité de mutualisation de l'épargne et d'identification, et de contrôles des projets d'investissement. Un épargnant individuel a rarement l'argent nécessaire aux investissements d'entreprise, pas nécessairement l'envie de mobiliser son épargne pour la durée de vie totale de tels investissements. Un épargnant individuel ne dispose pas des capacités de rassembler l'information sur les investissements et les besoins en capitaux, ni de l'expertise nécessaire à la gestion et au contrôle de la bonne mise en œuvre des crédits finançant l'investissement. Le secteur financier prend des risques qu'un épargnant seul ne pourrait prendre et permet aussi une diversification du risque des épargnants.

En revanche, si la finance est bonne pour la croissance, les crises depuis 1929 ont durement enseigné qu'au-delà d'un certain niveau l'endettement excessif (des Etats, ménages, entreprises ou institutions financières) conduit à la crise. Une crise de dette pour les institutions non financières reflète une surestimation des revenus futurs : salaires pour les ménages, résultats pour les entreprises, impôts pour les Etats. Une crise pour les institutions financières reflète une surestimation de leurs capacités de financement, en regard des prêts effectués. Dans tous les cas, le volume des crédits est devenu trop important dans le sens où l'industrie n'est plus à même de contrôler parfaitement tous les risques associés, c'est-à-dire qu'elle n'est plus à même d'assurer les bonnes fonctions de « gestion » de l'investissement et de contrôle » décrites ci-dessus. Elle prête peut-être à mauvais escient aux particuliers, entreprises ou même autres institutions financières.

On ne sait pas définir ce que peut être une « finance optimale » en taille ou en fonctions, mais on sait que trop d'endettement n'est pas soutenable et tend à générer des crises. Arriver à définir une taille optimale de la finance peut donc être un objectif de long terme, mais à court terme les autorités ont la tâche difficile d'éviter les excès d'endettement sans nuire à la croissance, et ce, sans bénéficier des assurances d'une théorie ni même de constats empiri-

ques solides qui statueraient sur un chiffre clair, représentant l'optimum d'endettement.

Ainsi, après les réunions du G20, les régulateurs ont commencé à tester des codes de conduite qui visent à freiner le taux de croissance de l'endettement des économies. Pour cela, les nouvelles réglementations ont le double objectif de réduire le volume des crédits distribués en proportion des fonds propres des institutions financières et de renchérir le coût pour le prêteur des crédits distribués. Limiter la croissance du volume de crédits distribués passe par une augmentation du ratio de capital immobilisé face aux prêts : les nouvelles réglementations imposeraient des coussins en capital de 1,5 à 3 fois supérieurs à ceux d'aujourd'hui. Renchérir le coût des crédits distri-

On ne sait pas définir une « finance optimale » en taille, mais on sait que trop d'endettement n'est pas soutenable et tend à générer des crises.

bués passe par une immobilisation des actifs des banques plus importante que par le passé. Les nouvelles réglementations imposeraient que les actifs qui servent de « coussin de capital » en cas de crise soient immédiatement mobilisables.

Aujourd'hui, beaucoup des actifs composant le capital des institutions financières sont « gagés » dans des opérations permettant de trouver de la liquidité sur les marchés, afin de financer de nouveaux prêts - ce qui de facto les rendent non disponibles en cas de crise. C'est, selon les institutions, de 50 % à 70 % du capital qui aurait ainsi été gagé au plus fort de la crise. C'est autant qui devrait dorénavant être mobilisable. L'idée sous-jacente au « nouveau régime » de réglementation qui se met en place est donc de freiner la croissance de l'endettement par des mécanismes régulateurs incitatifs plus stricts que par le passé. On ne peut dire si cela suffira à éviter d'autres crises, mais, en l'absence de connaissance sur la « taille optimale » de la finance, tenter de limiter l'endettement pour mieux contrôler les investissements est au moins un grand pas dans une bonne direction.

Laurence Boone est membre du Cercle des économistes, chef économiste, Barclays Capital Finance.

Le livre noir du patronat

Une grande compilation, d'une sûreté inégale de tout ce qui a pu être reproché au patronat depuis une soixantaine d'années, doublée d'une galerie de portraits de ses hommes et femmes d'influence.

HISTOIRE SECRÈTE DU PATRONAT
Le vrai visage du capitalisme français
par Benoît Collombat, David Servenay, Frédéric Charpier, Martine Orange et Erwan Seznec
La Découverte, 700 pages, 25 euros



Véritable livre noir du patronat, cet ouvrage permettra à qui en éprouve la nécessité de retrouver commodément un recensement assez complet de tout ce qu'on a reproché au patronat français depuis l'Occupation. Il y sera moins question de partage de la valeur ajoutée, de conflits du travail ou de restructurations que de manipulations louches, caisses noires, influences occultes et relations plus ou moins coupables entre les milieux politiques et patronaux. On y retrouvera avec un certain amusement des scandales passés dont on avait perdu la mémoire. La présentation en courts chapitres bien identifiés dans un sommaire efficace appuyé par un index permet de retrouver commodément tout le mal qu'on peut dire de la personne à qui on s'intéresse. On ne perdra rien à sauter certains chapitres.

Œuvre collective de compilation autant sinon plus que d'enquête ou de retour aux sources, l'ensemble est très inégalement fia-

bles ou intéressants. Chaque chapitre de l'ouvrage étant signé, on peut repérer des approches assez différentes et des qualités assez inégales. Autant Martine Orange, journaliste économique, replace personnages et événements dans un contexte qui permet de retrouver avec intérêt, brossés en quelques pages, la carrière de Marcel Dassault ou les crises de la sidérurgie française, autant d'autres chapitres laisseront par l'énumération de noms et de complications supposées dont ressort difficilement une image d'ensemble. Un peu comme si on prétendait lire un demi-siècle de politique française à travers une collection de « Canard enchaîné » exclusivement.

Cette « histoire » traite abondamment de périodes proches jusqu'à l'affaire de l'UIMM. C'est un de ses intérêts. Plus on s'éloigne, plus il devient sensible que ce n'est pas un travail d'historiens. Les fai-

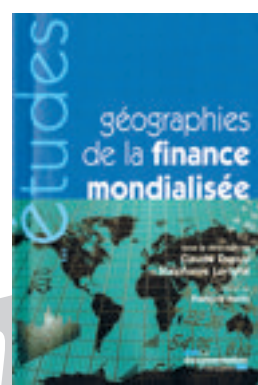
bles sont particulièrement nettes sur l'Occupation et la Libération, l'ouvrage rappelant que les entreprises françaises ont abondamment travaillé pour l'occupant et que les patrons résistants furent une minorité, ce qui n'est pas une révélation et ressassant les thèses dépassées d'un certain nombre de livres d'après-guerre sur la prétendue prise de contrôle des entreprises françaises par l'occupant. Le manque de contexte n'aide pas à la compréhension. Si on n'explique pas la puissance du Parti communiste à la Libération, on peut difficilement comprendre l'anticommunisme qui anime une partie du patronat et des ses hommes de l'ombre.

Deux constantes ressortent. D'abord l'unité des organisations patronales a toujours été précaire. Quand ce n'est pas la lutte d'influence entre organisations de branche, c'est la division entre grandes et petites entreprises qui alimente les antagonismes. C'était déjà vrai avant guerre. Ensuite, même si on s'intéresse plus de nos jours aux pétroliers qui coulent ou aux rémunérations qui s'envolent, les scandales préférés de ce genre d'ouvrage restent ceux qui éclatent à la frontière entre le monde de l'entreprise et celui de l'Etat.

JEAN-CLAUDE HAZERA

LA REVUE DU JOUR

La géographie de la finance mondiale bouge peu



Brésiliens et les Canadiens. A l'encontre des préjugés, les Italiens sont « patients », c'est-à-dire placés dans une perspective à plus long terme.

La limite. Présence centrale des Etats-Unis, poids croissant de l'Asie, reconfiguration de l'actionnariat européen, cette étude fait une description minutieuse des déplacements des « plaques tectoniques » de la finance mondiale, sans sonder les prochaines « failles » qui menacent.

Les auteurs. Ils sont issus de deux équipes d'économistes : le Gretha de Bordeaux pour Claude Dupuy et du Lereps de Toulouse pour Stéphanie Lavigne.

J.-M. C.

« Géographie de la finance mondiale », sous la direction de Claude Dupuy et Stéphanie Lavigne, Etudes de La Documentation française, 142 pages, 14,50 euros.