

Innover ou mourir : la loi d'airain des entreprises

Dans leur rapport d'information sur la stratégie de recherche et d'innovation en France, les sénateurs Joseph Kergueris et Claude Saunier faisaient apparaître que «les études économiques convergent pour reconnaître à la recherche et à l'innovation un rôle central pour la croissance économique. Toutefois, certains assimilent hâtivement croissance, innovation, R&D, R&D publique et recherche fondamentale publique : si tous ces éléments sont corrélés positivement, le lien est cependant loin d'être mécanique. Il convient, par exemple, de distinguer la recherche de l'innovation : seule l'innovation est créatrice de richesse, tandis que la recherche conditionne, dans une certaine mesure, l'innovation. Par ailleurs, recherche et croissance sont, elles-mêmes, indissolublement liées à l'enjeu de développement durable.»

La recherche aboutit à l'accroissement des connaissances. Pour autant, l'accroissement des connaissances, s'il la favorise, n'induit pas nécessairement l'innovation, créatrice de richesse et d'emploi. La vision trop mécaniste liant recherche à innovation, séduisante et rassurante par son caractère simplificateur a été probablement l'une des clés de l'échec de la recherche publique française à créer des emplois

1. Faire de la mondialisation une fantastique opportunité

1.1. Anticiper

Pour optimiser sa valeur ajoutée

Connaissances et compétences pouvant se diffuser très rapidement et être appropriées, y compris par des pays émergents, le suiveur ne fera plus recette s'il n'est pas très agile et rapide.

Dès lors, pour maintenir leur compétitivité, leur profitabilité, leurs emplois et leurs acquis sociaux, nos entreprises sont condamnées à innover en permanence. Du fait de la massification des marchés et des

« L'économie française doit passer au stade de l'innovation et de la connaissance. »

Jean-Hervé Lorenzi,
professeur à l'université de Paris-Dauphine,
président du Cercle des économistes,
membre du Conseil d'analyse économique.

normes de fait ou de droit, le cycle de vie des produits et services (développement/introduction/croissance/maturité/déclin) impose le développement et le lancement permanents et récurrents de nouveaux produits ou l'amélioration de produits existants pour tenter de bénéficier :

- d'un couple optimal marges élevées/volume des ventes avant que les positions des concurrents ne tirent les prix à la baisse ;
- de situations exceptionnelles (mais à la mesure du risque pris en lançant les investissements de recherche et développement et de commercialisation) bien que temporaires sur le marché, par le dépôt de brevets.

Exemple

La bataille pour imposer la norme du successeur du DVD qui a pris fin par la victoire par KO du disque Blu-ray de Sony est représentative des enjeux considérables pouvant être associés à la recherche et à l'innovation.

Pour autant, disposer d'un capital de recherches n'est pas toujours suffisant si l'on n'en tire pas pleinement parti.

Exemple

Des sociétés comme Xerox ou Bell Labs n'ont pas toujours su tirer profit de l'avantage concurrentiel de certaines de leurs innovations.

L'innovation n'est pas une fin en soi. Elle n'a d'intérêt que si d'une part elle répond à une attente du marché et d'autre part si elle correspond à la stratégie de l'entreprise.

Le suiveur agile évoqué plus haut est généralement un innovant qui prend le risque de laisser l'un de ses concurrents « faire le marché », soit parce qu'il n'est pas encore complètement convaincu de l'opportunité, soit parce qu'il dispose des capacités de conception, de production et de distribution pour combler son retard lors de la montée en puissance du marché qu'il laisse initier par son concurrent. Innovateur et

suiveur agile partagent le souci d'identifier et d'anticiper toute opportunité de développer de nouvelles activités en s'appuyant sur l'innovation et l'introduction rapide de nouveaux produits et services porteurs d'avantages concurrentiels.

Pour concilier au mieux la stabilité et la flexibilité des organisations

Trop de flexibilité se fait au détriment de l'énergie de l'entreprise et trop de réactivité se fait au détriment de l'efficacité de l'action. Dès lors, il devient impératif pour l'optimisation du fonctionnement des organisations, d'identifier le plus en amont possible les ruptures afin de limiter les incertitudes, les à-coups ou les revirements toujours coûteux et démobilisateurs.

« Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais d'être sûr que l'on réussisse à ce que chacun se pose les bonnes questions. »

Michel Godet, Philippe Durance,
La Prospective stratégique

Ces ruptures qui influent sur le destin de l'entreprise – ou tout au moins sur sa compétitivité et/ou sa rentabilité – sont de multiples natures : politiques, sociales, économiques, fiscales, technologiques, réglementaires ou normatives... La mondialisation, par exemple, affecte le rapport à l'espace au sein de l'organisation de l'entreprise : où dois-je localiser mes forces de production, mes équipes de R&D, mes agences commerciales ?

Exemple

Des entreprises multinationales ayant délocalisé leurs unités de production en Inde ou en Chine sont déjà amenées à réfléchir à des relocalisations dans leurs pays d'origine (le poids de certains paramètres modifiant l'intérêt de la décision initiale) ou au maintien de leur approche de réduction des coûts en étudiant, par exemple, des implantations au Vietnam.

Peut-on imaginer de meilleurs éclaireurs que les docteurs, généralement en relation étroite avec tout ce qui se fait de meilleur à travers le monde dans les différents laboratoires de recherche et les équipes de R&D ?

Exemple

Bull n'aurait pas pu mettre au point nombre de ses produits sans une coopération étroite avec l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria) et avec de nombreux laboratoires et chercheurs associés à travers le monde. Il en est de même pour la filière aéronautique et spatiale, pour la chimie ou l'industrie des médicaments. La performance de la Bourse en produits dérivés a incontestablement bénéficié de la qualité des équipes de recherche françaises dans les mathématiques financières qui ont investi des champs originaux comme la modélisation des comportements (par exemple, les travaux des équipes de Nicole El Karoui, professeur à l'École polytechnique et à l'université Paris 6, considérée parmi les précurseurs du développement des mathématiques financières depuis la fin des années 1980).

Nous ne pourrions plus composer très longtemps avec les deux raisons qui expliquent pourquoi les docteurs sont peu prisés dans les entreprises françaises :

- le manque d'entreprises high-tech dans le tissu économique français fait qu'au global les entreprises françaises sont parmi celles du monde industrialisé qui font le moins de recherche ;
- l'entreprise française n'aime pas les ruptures qui remettent en cause tout l'acquis de connaissances et de pratiques, mais probablement aussi, tout son système interne de pouvoirs et de représentations sociales.

1.2. Procéder à une réallocation permanente des ressources

Réalouer pour assurer une performance durable à l'entreprise

Dans un article de l'hebdomadaire *Challenges*, le cabinet Estin & Co, l'un des conseils en stratégie les mieux introduits auprès des entreprises du CAC40, fait les deux constats suivants :

- « Un patron du CAC 40, qui vit sur des activités mûres et est implanté majoritairement en Europe de l'Ouest ne peut guère faire mieux que 5 % de croissance annuelle... »
- « La plupart des grands groupes européens consacrent l'essentiel de leurs investissements à leurs activités mûres. »

Est-ce une fatalité ? Non, et certaines entreprises ont des croissances qui surperforment sur la durée de parfois 10 à 20 points par rapport à la performance de leur secteur d'activité. Il appartient donc aux

entreprises moins performantes de mettre impérativement en œuvre autre chose si elles veulent échapper à ce qui semblerait une contrainte structurelle en modifiant leur attitude trop conservatrice : la réallocation permanente des ressources. Par ressources, il faut entendre aussi bien ressources financières qu'humaines, et conjuguer la mobilité intellectuelle à la mobilité géographique.

Réallouer des ressources à bon escient pour les affecter à des activités porteuses et plus rémunératrices, c'est pouvoir mobiliser davantage de moyens humains et financiers pour développer la croissance par l'innovation. C'est accepter de remettre en cause des habitudes ou des situations confortables et assumer pleinement ses responsabilités d'entrepreneur pour maintenir la compétitivité et la profitabilité de l'entreprise. C'est aussi, pour l'entrepreneur, une occasion d'assumer pleinement sa contribution sociale à la prospérité de la société et au développement de l'emploi.

« La vraie réussite d'une équipe, c'est d'assurer la compétitivité dans la pérennité. »

Alain Prost

Il y a quelques années, deux études du Massachusetts Institute of Technology (MIT) et de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead) faisaient apparaître que les secrets des entreprises centenaires reposaient en particulier sur le refus d'une optimisation exacerbée des actifs dans une vision à court terme et sur la capacité de réallouer des ressources en permettant à l'entreprise de pouvoir totalement (et parfois plusieurs fois) changer de métier.

Exemple

De la galaxie Wallenberg en Suède au groupe Danone, plus près de nous, passant avec une extraordinaire réussite du verre à l'agroalimentaire, la réallocation pertinente des ressources peut faire état de quelques réussites exemplaires.

À tort, beaucoup trop d'entreprises françaises se considèrent comme appartenant à un petit pays qui n'a pas le pouvoir de maîtriser son avenir. Elles ne croient donc pas aux plans à long terme (comme le Japon par exemple) et préfèrent miser sur le savoir-faire plutôt que sur l'aventure technologique. Les réussites des entreprises de petits pays comme la Corée, la Finlande, la Suède ou encore la Suisse démontrent que la taille d'un pays n'est pas un obstacle à une démarche stratégique de développement sur le long terme.

Réallouer au profit de l'innovation

La croissance est un processus de destruction créatrice qui repose sur la mise en œuvre d'un grand nombre de projets – certains réussiront, d'autres échoueront, c'est la loi d'airain de l'entreprise, de l'innovation et de la recherche. Plus les conséquences éventuelles d'un échec sont rendues coûteuses par l'écosystème, plus la réallocation des ressources est difficile, plus le potentiel global de croissance de l'économie sera faible.

Toutes les entreprises ne sont pas en position identique car les rigidités et contraintes liées à l'aversion pour le risque augmentent les coûts des entreprises innovantes au regard de ceux des entreprises les plus mûres ou plus conservatrices.

Une large partie du potentiel de recherche et d'innovation que représentent les docteurs n'est pas mobilisée en France. Cette situation préjudiciable a des causes psychologiques (encore trop d'aversion pour le risque, chez les entreprises comme chez les docteurs) et des causes liées aux nombreux freins qui ne permettent pas en France une réallocation dynamique des ressources, notamment humaines (rigidité des statuts, manque de flexibilité dans la décision d'embaucher ou de licencier, manque de flexibilité en ce qui concerne la gestion du temps de travail ou l'affectation des tâches, inefficacité relative de la formation professionnelle, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peu efficiente...).

Cette situation est d'autant plus surprenante que la réalité des carrières des docteurs et des chercheurs en entreprise montre, au contraire, une grande dynamique et fluidité au sein de l'entreprise, l'intégration initiale dans une activité de R&D comme chercheurs étant suivie pour la majorité des docteurs par la prise de responsabilités dans d'autres fonctions d'expertise, de management de l'innovation ou de direction.

1.3. S'adapter et se redéployer plus vite que les autres

Le temps de l'entreprise est bouleversé par la vitesse de circulation et de traitement de l'information et par la globalisation du marché mondial. L'usage intensif des technologies de l'information et d'Internet rend encore plus prégnant le sentiment d'urgence et d'immédiateté. Cette accélération du temps nous rappelle la pertinence de la remarque de L. Mumford (*Techniques et Civilisation*, 1934) selon laquelle l'horloge, beaucoup plus que la machine à vapeur, constituait le vrai moteur de

la révolution industrielle. Cette instantanéité a une incidence directe sur la qualité de la réflexion stratégique en amont, la durée de vie des décisions et le cycle de vie des activités. Pour s'adapter et se redéployer plus vite que les autres, il appartient aux entreprises de bien distinguer entre le court, le moyen et le long terme, entre le rapide et le lent.

La part de l'intelligence mise dans les processus de décision et d'exécution, la synchronisation des temps et enfin la rapidité et la qualité de l'exécution seront déterminantes pour garantir à l'entreprise d'être juste à temps sur son marché et d'avoir identifié tous les points clés, contraintes ou obstacles qui pourraient l'empêcher d'aboutir au moins aussi vite que ces principaux concurrents.

Exemple

Google, vis-à-vis de Yahoo en ce qui concerne la conquête des recettes publicitaires mondiales sur Internet, et Apple, dans sa stratégie *a priori* insensée de verrouillage de iTunes pour se constituer une position dominante en matière de diffusion musicale, constituent deux exemples où la vitesse d'implémentation a creusé l'écart avec des concurrents pourtant initialement mieux placés.

1.4. Décider dans un environnement complexe et en mutation permanente

Dans la vie quotidienne de l'entreprise, une large part des décisions est prise sur la base d'intuitions et d'expériences passées. Or ce type de stratégie d'une part ne peut s'appliquer qu'à des problèmes familiers, et renforce d'autre part les positions conservatrices et les aléas.

L'environnement des décideurs est de plus en plus complexe. Il évolue rapidement et implique des situations nouvelles, compliquées et interdépendantes. Il s'avère donc nécessaire d'adapter en permanence sa stratégie au vu de la rapidité de changement de l'écosystème dans lequel baigne l'entreprise : concurrence, ressources mobilisables, réglementation, normes, ruptures technologiques, attentes du marché. De plus, la sanction et le coût des erreurs sont de plus en plus élevés en raison de la complexité et de l'importance des conséquences engendrées par une décision et de la chaîne de réaction dans les différentes parties de l'organisation.

« Il n'est rien de plus constant que le changement. »

Bouddha

Or le monde de l'entreprise, pour être efficient, se doit d'être un peu réducteur pour faciliter par le sens et l'action, la mobilisation des ressources vers l'atteinte d'objectifs précis et concrets. Comment, dans ces conditions, conjuguer une analyse suffisamment exhaustive et l'indispensable prise de décision ? Comment identifier les informations pertinentes et disposer des informations en temps opportun ?

Pour cela, l'entreprise a besoin de disposer de compétences d'analyse et de veille d'excellente qualité, pouvant prendre une distance suffisante au regard de points de vue ou de contraintes trop exclusivement opérationnels. Ces compétences doivent être aptes à évoluer dans des environnements complexes et incertains. Elles doivent également être capables d'élaborer des hypothèses qu'il s'agira de valider dans les meilleurs délais afin d'éclairer, en toute connaissance de cause, la prise de décision.

La formation doctorale, construite sur une première expérience de recherche, répond à ces critères, et prédispose les managers à la prise de décision dans un environnement complexe et en mutation permanente.

1.5. Réussir dans un monde multiculturel et multidisciplinaire

Savoir s'adapter et s'ouvrir au monde

Pour une entreprise française opérant sur des marchés étrangers, la réussite réside autant dans la qualité du projet et des produits que dans la capacité d'appréhender et de comprendre les spécificités – notamment culturelles – des activités hors métropole ou avec des partenaires étrangers. Il en va de même pour une entreprise multinationale s'implantant en France, qui doit s'adapter aux comportements et aux règles du jeu du marché français.

Réussir à uniformiser à l'échelle mondiale un processus de fabrication ou de distribution en prenant en compte les spécificités des marchés locaux, identifier les synergies potentielles et concevoir des collaborations avec des partenaires étrangers, surmonter les différences pour faire travailler ensemble des hommes et des femmes de cultures diverses sur un projet commun d'entreprise... Le management interculturel s'impose comme un enjeu majeur pour la réussite des entreprises dans une économie désormais mondialisée.

Témoignage

« Je suis actuellement responsable chargé d'affaires au sein de la direction technique. Cette fonction transversale, au carrefour du business development, de la R&D, de la production et du service clients, m'a permis de valoriser les compétences acquises durant mon doctorat. L'apport majeur de ma formation doctorale est l'acquisition d'une méthodologie pour la recherche et le développement avec une stratégie d'innovation, ainsi que les clés d'un partenariat public-privé efficace. Mon doctorat m'a également apporté une très grande autonomie dans mon travail avec la capacité à travailler en équipe, ainsi qu'une indispensable sensibilisation à l'environnement multiculturel. »

**A.C., docteur en optique et physique des lasers,
chargé d'affaires au sein de Thalès Laser.**

Travailler en mode systémique et multidisciplinaire

Sociétés humaines, marchés, projets, produits sont abordés de plus en plus comme des systèmes. Les interactions entre les éléments et l'organisation collective en fonction d'un but sont alors aussi déterminantes que chacun des éléments. Cette démarche impose de concilier approches analytiques et approches systémiques.

Exemple

Ainsi, il n'apparaît plus suffisant aujourd'hui à Essilor de maîtriser l'optique, le marketing, la fabrication et la diffusion pour vendre de manière optimale ses produits. Pour cette raison, l'entreprise a su s'attacher des expertises qui semblent éloignées de ses métiers de base, comme celles d'un docteur en psychologie pour mieux identifier les facteurs de rejet des lentilles, par exemple.

En matière de développement durable et de respect de l'environnement, les implantations d'usines, d'infrastructures ou d'exploitation des ressources naturelles s'appuient désormais sur des études d'impact qui font intervenir de multiples compétences, puisant aussi bien dans les sciences dures que dans les sciences humaines et sociales.

Exemple

La création d'une unité de traitement de déchets industriels va s'accompagner, par exemple, d'une évaluation des risques et d'un dispositif de surveillance permettant d'identifier les atteintes et les nuisances à la santé et à l'environnement. Architectes, ingénieurs, biologistes, experts en sécurité, logisticiens, urbanistes, spécialistes du développement local vont devoir travailler en parfaite cohérence et synergie tout au long du cycle de vie, de la conception de l'usine jusqu'à la réhabilitation du site lors de son démantèlement.

Ce besoin de mobiliser des expertises multiples et de manager des projets complexes et multidisciplinaires a conduit les grandes entreprises à développer des pôles d'expertises internes et, de plus en plus, à externaliser une large part de ces activités à des entreprises ou cabinets spécialisés dont les équipes sont composées généralement d'experts issus de formation doctorale ou de grandes écoles.

2. Quatre recettes pour surperformer dans la durée

«Les compagnies prospères se développent grâce au changement et parce qu'elles savent relever les défis et saisir les opportunités qui l'accompagnent.»

(Thomas Friedman, *La Terre est plate, une brève histoire du XXI^e siècle.*)

Quatre domaines paraissent aujourd'hui déterminants pour faire gagner durablement l'entreprise :

- l'excellence ;
- la veille et l'innovation ;
- la diversité et la gestion de la complexité ;
- l'accès aux meilleures compétences mondiales.

2.1. Relever le challenge de l'excellence

L'excellence se décline dans l'expression du projet d'entreprise et dans sa mise en œuvre opérationnelle. Elle se décline aussi dans la qualité des produits et des services, dans les processus qui les délivrent, dans les attitudes individuelles et collectives des collaborateurs, dans la qualité des relations avec les clients, les partenaires et les sous-traitants... Elle se décline, enfin, de plus en plus dans les relations de l'entreprise avec son environnement.

Ambition et humilité se conjuguent au service de l'excellence. Dans le domaine de la construction de voiliers de très haute compétition dans lequel intervient Décision SA, « il faut de l'expérience, de la méthode, il faut être capable de se remettre en question. L'excellence vient de