



JANVIER-FEVRIER 2000

De la R&D à l'Offre : Quel gisement de création de valeur !

Le découplage de la R&D et sa mise en ligne avec la stratégie de l'entreprise sont une source majeure de création de valeur. 20 à 30 % des budgets consacrés à la R&D sont mal employés. Ces ressources sont gâchées dans les dysfonctionnements des projets, ou sont mobilisées sur des sujets mineurs qui ne renforceront pas la compétitivité de l'entreprise. Un pilotage très spécifique des projets de développement peut économiser de l'ordre de 30 % des coûts du développement, en même temps qu'il raccourcit les délais; et enfin le renforcement de l'offre de l'entreprise par la R&D correspond fréquemment à deux à trois points de marge et à une accélération de la croissance. Le point de départ de ce processus vertueux est la réallocation des ressources en fonction de la stratégie.

Quand se remobiliser sur l'offre ?

Bien des entreprises jugeront être constamment mobilisées sur la puissance de leur offre de produits et de services. Néanmoins, il arrive que des clignotants passent à l'orange dans les meilleures entreprises, sans que des réactions rapides apparaissent.

Pour un leader aussi emblématique que Motorola, il aura fallu attendre par exemple la perte de son leadership sur le téléphone mobile et sur les micro-processeurs pour que l'entreprise se remobilise sur la qualité de son offre. Les signes avant-coureurs d'une dégradation structurelle de la position apparaissent dans le domaine marketing et commercial (inflation des avantages commerciaux concédés aux clients et à la distribution; vente de produits stars qui se met à dépendre d'autres prestations ou même d'activités étrangères à l'entreprise ; désaffection des





SOLVING

actualités

clients traditionnels), puis concernent les indicateurs d'exploitation (course baisse des prix/baisse des coûts, ROI en décroissance).

Pour autant, bien mal avisée serait l'entreprise qui attendrait de voir ses clignotants s'allumer avant de commencer à se remobiliser. En effet, la puissance de l'offre et son irrigation par une R&D puissante devraient sans arrêt rester sous surveillance comme elle l'est chez Microsoft, Gemplus ou L'Oréal.

Comment changer ?

Le contrôle stratégique de la R&D est difficile du fait du contenu scientifique de cette fonction. Est-ce à dire que seuls des experts peuvent appréhender l'activité d'autres experts? Il n'en est rien et la plupart du temps, le premier souhait des directeurs de R&D est justement de faire comprendre leur contribution aux enjeux stratégiques, leurs problèmes de gestion, et mieux impliquer les directions générales dans des arbitrages qui favorisent l'innovation. Mais la complexité et l'interconnexion entre leurs projets créent rapidement un hiatus avec le vocabulaire usuel et les mécanismes de gestion courants de l'entreprise.

Le bilan d'innovation est une première étape pour installer dans l'entreprise un pilotage régulier en forme de courroie de transmission entre le stratégique et le scientifique. Le bilan d'innovation appréhende l'ensemble

du champ de la R&D considérée à travers la lunette stratégique : activités et produits clés, nature de la différence compétitive à entretenir, objectifs de ROI.

Il a comme conclusion :

- l'identification des projets à arrêter
- La réduction du « time-to-market » des projets stratégiques
- la suppression des gâchis
- l'éclaircissement du 'make or buy'
- l'identification des renforcements de compétences-clés.

Les directeurs de R&D se préoccupent bien entendu du renforcement de leurs compétences scientifiques et techniques. Mais une différenciation insuffisante du rôle de ces compétences entre projets stratégiques, projets courants et même service technique aux clients, génère une tendance mal justifiée au gonflement des budgets de R&D. Cela provoque en retour une méfiance légitime et une attitude malthusienne de la part de la direction: on autorise avec circonspection les recrutements demandés. Cette faiblesse de moyens affecte la performance des projets stratégiques et détériore quelquefois de manière irréversible la position compétitive.

L'apport principal et fondamental du bilan d'innovation réside dans un scoring des projets basé sur la stratégie. Le bilan des compétences-clés procède de la même orientation. Ainsi le bilan d'innovation procure en quelques mois un avantage majeur: il conduit à doper les projets innovants et à arrêter suffisamment tôt les projets sans intérêt stratégique.





SOLVING

actualités

Au delà du bilan, le pilotage

La création de valeur sur l'ensemble de la chaîne, qui va de la R&D à l'offre des produits et de services, implique un pilotage de la R&D en elle-même qui n'est pas de même nature, même s'ils sont liés, que le pilotage du développement de projets. Le pilotage de la R&D après le bilan d'innovation consiste en un processus de réexamen périodique, non seulement des investissements restant à faire, mais aussi des modalités d'entrée dans le « pipe » du développement des nouveaux projets. Sur ces points, l'emploi systématique des démarches de scoring mises en oeuvre dans le bilan d'innovation, conduit à surveiller la consistance stratégique du portefeuille et bien souvent à réallouer les ressources à mesure que les vrais potentiels se révèlent.

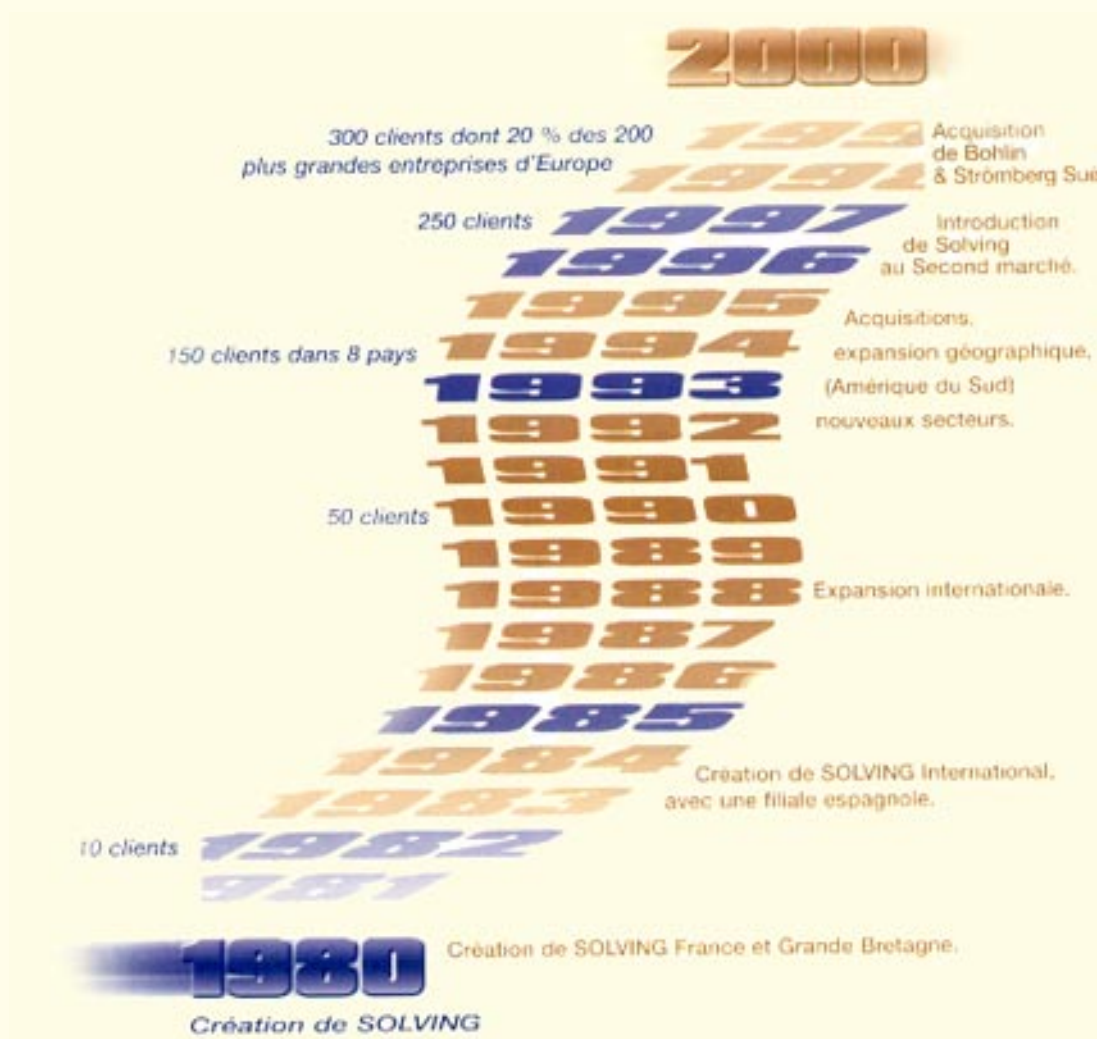
La clé de voûte organisationnelle de ce pilotage réside dans les comités de développement qui traditionnellement réunissent les responsables des business units, les responsables de projets et le responsable de la R&D, souvent sous la présidence du directeur général de l'entreprise.

Les tableaux de bord et le vocabulaire sont de nature stratégique et non scientifique. Ils incluent cependant un découpage du processus de développement correspondant à la manière dont les directeurs de projets suivent l'avancement de leurs domaines (par exemple, recherche de type exploratoire, tech-service, assistance procédés, projets de rupture). Le nombre de projets dans chaque phase de développement et le ROI prévisionnel, réajusté à mesure de l'avancement du développement, sont systématiquement réexaminés dans ce comité.

Une création de valeur substantielle a été obtenue par un travail de cette nature dans de grandes entreprises des secteurs de l'électricité, de la chimie, des télécoms et des produits de grande consommation. Cependant, même dans des secteurs où usuellement la R&D ne compte que pour 1 % du chiffre d'affaires, les réallocations obtenues sont remarquables, essentiellement du fait de l'accélération des meilleurs projets de développement, et de la suppression des gâchis.



Solving a 20 ans



Solving fête ses 20 ans cette année. Il doit son développement à la confiance de ses clients pour qui il a eu l'honneur de traiter à ce jour plus de 2000 missions du plus haut intérêt professionnel. Solving leur exprime toute sa reconnaissance et maintient à leur service le dévouement de ses équipes et leur enthousiasme pour des projets toujours plus ambitieux

Roland FITOUSSI

144, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris
Tél. : +33 1 53 53 57 00 - Fax: +33 1 53 53 97 00