

INNOVATION ET RÉDUCTION DES COÛTS

*L'*acuité du besoin de baisse des coûts a amené certaines entreprises comme Mitsubishi Lou Procter & Gamble à réduire les montants d'investissement en R&D, sans pour autant diminuer leurs ambitions d'innovation. Si d'autres entreprises ont choisi d'augmenter ces montants pour obtenir plus de valeur dans leur offre, la majorité des dirigeants s'interroge sur la façon de créer encore plus de valeur avec les ressources dont ils disposent. Comme le montre Dell depuis des années, il est possible de concilier valeur de l'offre et économies dans la R&D, même sur un secteur marqué par la technologie. C'est tout l'objectif du reprofilage de la stratégie et de l'organisation de l'innovation.

Politique de réduction des coûts

Une analyse fine des flux sur 5 ans des lancements de produits permet souvent de mettre en évidence de gros efforts de développement qui ne compensent que très peu la tendance à la réduction des marges. Malgré des dépenses de R&D, les prix moyens diminuent d'année en année alors que les parts de marché des nouveaux produits ne progressent que peu la première année. Si ils participent généralement au renouvellement des gammes, ils ne contribuent que faiblement au renforcement de la position concurrentielle.

Requalifier la contribution stratégique du portefeuille des projets conduit généralement à réallouer plus de 25 % des ressources rares qui étaient utilisées sur des projets de faible impact pour la position de l'entreprise.

Le ratio d'investissement de R&D rapporté au chiffre d'affaires était, dans le passé, usuellement voisin pour des firmes du même secteur. Il correspondait à une sorte de ticket minimum convenu comme nécessaire à la préparation du futur. Mais aujourd'hui, avec les innovateurs qui bousculent les règles du jeu de leur secteur, ce ratio est beaucoup plus écarté entre les concurrents.

Chaque entreprise peut, en réalité, trouver un champ d'innovation qui lui est spécifique, et maximiser le retour sur les ressources investies.

Définir les objectifs, les axes préférentiels, les limites d'investissement permet de faire de la politique d'innovation un programme spécifique bien à l'écart des déclarations générales et banales sanctifiant l'innovation.

C'est ainsi, par exemple, que la diminution des investissements de R&D chez IBM par Lou Gerstner, ou chez Procter par Alan G. Lafley plus récemment, a été accompagnée d'une redynamisation de l'innovation sur de nouvelles bases.

L'innovation peut concerner deux axes de création de valeur :

- l'impact sur le marché ;
- la réduction des coûts, non seulement de production et de commercialisation, mais aussi ceux du développement des offres.

Ce deuxième axe de travail lorsqu'il est installé comme un programme majeur de compétitivité permet d'accélérer considérablement les réductions de coûts dans toutes les fonctions de l'entreprise. C'est notamment par ce biais que Nissan a révolutionné sa position de coûts.

C'est aussi par une révision créative de tous les maillons du processus de vente que plusieurs entreprises de service ont abaissé les coûts inhérents aux promotions, à la fidélisation, et ont aussi amélioré le taux d'emploi de leurs équipements.

Retour sur le cœur de métier

Dell, Skandia, Capital One ont largement démontré les avantages d'une concentration stratégique sur le cœur de métier. Camper sur sa compétence distinctive donne une accumulation de savoir-faire et une efficacité opérationnelle exceptionnelle dans les processus de développement d'offres. Capital One (45 millions de clients) aux US a multiplié sa taille par 10 en 7 ans. Cette entreprise de services financiers a prouvé que l'on peut faire du sur-mesure dans un marché de masse : 60 % des produits ont moins de 6 mois, 80 % moins d'un an.

Plusieurs dizaines de milliers de nouvelles offres sont testées chaque année. L'essentiel des processus techniques est confié à des partenaires, et Capital One a concentré, dans une organisation très intégrée, ses propres ressources sur sa compétence de création de produits, de tests et de commercialisation.

C'est précisément parce que Dell a défini son cœur de métier autour du service client qu'il a pu avoir l'audace de sous-traiter très largement la conception et la fabrication des composants des ordinateurs.

Obtenir plus avec moins

Si l'on considère que plus de 40 % des projets ratent leurs objectifs et que 80 % des acquisitions motivées par la technologie échouent, le défi majeur est de stabiliser, voire réduire les ressources, tout en enrichissant le modèle de croissance.

Faire plus avec moins de moyens est un objectif qui touche aujourd'hui la R&D au même titre que les autres facteurs de production.

Il est courant d'entendre que 50 % des dépenses publicitaires ne servent à rien,

mais qu'on ne sait pas identifier de quelle moitié il s'agit.

Il n'en est pas de même dans les processus d'innovation : on sait parfaitement identifier les gâchis de ressources et repérer les projets qui contribuent peu à la création de valeur :

- les cloisonnements qui génèrent des allers-retours et des frottements entre les services ;
- l'aspiration vers des tâches annexes ;
- les chercheurs affectés à de trop nombreux projets sur lesquels ils ne peuvent passer que des fractions infimes de leur temps (certes parfaitement budgétées...). De plus, la course aux budgets des labos conduit souvent à une inflation des projets ainsi qu'à une dispersion des compétences ;
- l'aspect anémique du remplissage amont des portefeuilles. On observe fréquemment une sélection frileuse des sujets conduisant à la multiplication de projets de peu d'ambition de rupture ;
- la focalisation exclusive sur le produit négligeant d'autres composantes de l'offre ;
- la dépendance excessive vis-à-vis des spécifications du client.

La vision stratégique de la R&D en est d'autant appauvrie.

Un management plus affûté de l'innovation est probablement aujourd'hui un levier incontournable pour obtenir plus de valeur en dépensant moins que les concurrents.

- ❶ Il s'agit d'abord de renforcer les conditions qui, non seulement permettent, mais surtout stimulent l'innovation :
 - élargissement de la vision de l'offre visant à dépasser les simples déclinaisons de produits ou adjonctions mineures de services. Ce n'est qu'au plus haut niveau de l'entreprise que de telles orientations peuvent être définies et rappelées incessamment aux dirigeants.

Comme le dit Carlos Goshn : « *On ne peut pas bâtir son succès sur l'imitation des autres.* »

- concurrence entre équipes internes et externes ;
- ouverture sur l'extérieur.

Chez 3M, l'innovation n'est plus un domaine libre dans lequel 40 business units peuvent faire sans contrainte leur marché dans les ressources technologiques issues de la R&D. Dans le cadre de son programme « Acceleration » lancé en 2001 après les résultats médiocres de la fin des années 90, 3M a brisé un tabou en mettant en place un nouveau système de visibilité sur les pipelines des business units, ce qui permet à la direction générale de challenger les responsables et de procéder de façon plus fréquente à des transferts de ressources entre Divisions.

- ❷ L'obligation de faire appel à des partenaires externes donne, à ceux qui se sont recentrés sur leur cœur de métier, une ouverture d'esprit qui génère de nouvelles opportunités d'innovation et d'efficacité.

- ❸ Mais avant tout, la suppression des freins à l'innovation s'est avérée être un exercice salutaire pour bien des entreprises, tout particulièrement dans les secteurs de la grande consommation. Les revues de portefeuilles de projets font régulièrement apparaître plus d'une vingtaine de raisons bridant l'innovation. Parmi celles-ci les plus fréquentes concernent la préférence pour des marchés existants plutôt que l'acceptation du temps nécessaire à en créer de nouveaux. À la racine de ces causes, on remonte par exemple aux systèmes de rémunération exclusivement

Mais avant tout, la suppression des freins à l'innovation s'est avérée être un exercice salutaire.

basés sur des résultats court terme, à une organisation trop compartimentée de la R&D, ou plus simplement au manque de repères du management pour en challenger les contenus.

Dans une entreprise qui cumule trop de ces freins à l'innovation aucun programme ambitieux et pérenne ne pourra s'installer.

Le rôle de l'organisation

Obtenir plus de résultats avec moins de dépenses suppose une vision de l'organisation, elle-même en rupture par rapport aux habitudes. Ainsi par exemple, l'implication précoce des achats dans le processus de définition des nouveaux produits ou des services permet de gagner du temps et d'ouvrir des perspectives nouvelles de performance et de coût.

Les technologies nouvelles de communication facilitent aujourd'hui des configurations de moyens plus économiques. Novartis a ainsi pu optimiser l'organisation de sa R&D

en de multiples centres très spécialisés, répartis stratégiquement dans le monde, et externaliser des essais cliniques coûteux dans des pays à bas salaires.

La planification même des portefeuilles de projets doit privilégier la recherche d'économies. Ainsi, le principe de différenciation retardée distingue deux niveaux d'innovation : les plateformes qui vont être communes à tout un ensemble de produits, et le développement plus rapide et à moindre coût des applications.

Le marketing de l'innovation

Les efforts pour produire de fortes innovations ont été dans bien des cas annulés par une mise sur le marché indigente ou une mauvaise coordination marketing-ventes (dont les causes sont nombreuses). Une forte innovation lancée trop timidement sur le marché ou sans plan de ventes adapté risque d'avoir comme seul résultat d'attirer l'attention des concurrents à défaut de celle des clients potentiels. Les innovations qui créent des ruptures demandent bien souvent du temps pour que le marché se crée.

De fortes innovations ont été dans bien des cas annulées par une mise sur le marché indigente.

Un avantage durable est alors constitué. L'équilibre entre marketing et innovation est une des clés des succès des grands produits de l'Oréal comme de Procter & Gamble.

Le défi du « plus d'innovation avec moins de ressources » est complexe mais réaliste, et touche de nombreuses dimensions très différentes

les unes des autres.

Le management des hommes et le pilotage de l'exigence d'innovation ne sont pas les moindres de ces caractéristiques.



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700
e-mail : solving@solving-int.com - www.solving-int.com

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directrice de la publication : Marie Limare - ISSN 0759-8017