

Comment gérer l'innovation

Une start-up a cherché des qualités fonctionnelles dans le blé avec Danone, mais la technologie s'est avérée trop coûteuse pour déboucher sur un produit. Une autre a voulu, à partir de la découverte de quasi-cristaux, concevoir un revêtement pour rendre les casseroles plus résistantes à haute température. Elle a échoué faute de technique rentable.

Il aura fallu des années au laser, découvert en 1959, pour sortir des laboratoires et trouver des applications aux caisses des supermarchés ou dans les lecteurs de CD et de DVD.

La durée de vie des produits se raccourcissant, les entreprises veulent créer des innovations en plus vite. Mais on s'aperçoit que des projets anciens, soutenus à bout de bras par un directeur de la recherche persévérant, peuvent aussi déboucher sur des innovations majeures. Le verre antireflet qui fait la fierté de Saint-Gobain a nécessité dix ans d'un travail considérable avant sa commercialisation, en 2002.

Ce fut 11 % d'inspiration et 99 % de transpiration « dit-on chez Saint-Gobain. Au départ, le rêve d'un produit qui n'existait pas. Puis une piste évoquée par les chimistes de Rhodia, voisins à Aubervilliers du centre de recherche de Saint-Gobain: ils avaient constaté une dégradation des peintures contenant de

Innover est une question de survie. Les entreprises

mobilisent toutes leurs ressources humaines, et pour aller plus vite n'hésitent pas à faire appel aux compétences extérieures.

Place à l'innovation. Et donc la formule magique sauvera une économie caïse à la recherche d'un cond soufflé et créera des emplois France est à la quatrième place par son budget de recherche et développement (35 milliards d'euros). Mais selon une enquête de la Cnucep (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement), nous sommes passés de la douzième à la septième place, entre 1995 et 2001, pour la capacité d'innovation.

Pas une seule entreprise française ne figure parmi les vingt premières mondiales cotées en Bourse en termes de budget de recherche et développement (R & D). Il

l'oxyde de titane. Restait à rendre la métamorphose de l'oxyde de titane techniquement et économiquement réaliste en l'appliquant sur du verre. Ce sera le travail de Pascal Chartier, récompensé par le prix Chréteau-Lavert en 2003.

Après avoir fait de ce verre Bioclear une référence auprès des architectes d'extérieur, Saint-Gobain travaille sur des usages d'intérieur sur lesquels elle garde jalousement le secret.

On peut aussi innover en rassemblant des technologies existantes pour répondre à un besoin présent. L'innovation concerne aussi les services: modifier un camion pour la collecte des déchets ménagers ou améliorer la fiabilité de la fourniture d'énergie sont considérés comme des innovations chez Suez.

De même, Unilever présente comme une innovation son site Internet www.pourtoutvendre.com, le troisième le plus fréquenté en France derrière celui d'Aufeminin.com. Il faudrait une augmentation de 70 % des dépenses de recherche et développement des entreprises pour parvenir à l'objectif défini par le Conseil européen de Lisbonne de consacrer 3 % du PIB à la recherche et développement en 2010.

C'est sur Microsoft, Pfizer, Ford, DaimlerChrysler, Toyota, General Motors, Siemens, Matsushita Electric, IBM, Johnson & Johnson que repose l'évolution de nos modes de vie, la réponse aux besoins médicaux, énergétiques, nutritionnels... C'est à eux qu'en reviennent les bénéfices. La technologie, la santé, l'automobile concentrent l'essentiel de leurs efforts.

Le gouvernement français a engagé une série d'initiatives pour rapprocher la recherche publique des industriels: création de l'Agence de l'innovation industrielle pour de grands projets phare, de l'Agence nationale de

la recherche (ANR) et des pôles de compétitivité pour de plus petits projets conduits en partenariat entre recherche publique, PME et industriels.

«L'innovation est indispensable pour maintenir la position de l'entreprise face à la concurrence. Elle permet aussi de se développer», soutient Jean-Claude Lehmann, directeur de recherche de Saint-Gobain jusqu'en septembre dernier.

L'innovation est indis-

«La modification d'un modèle économique, par exemple lorsque Hewlett-Packard a inventé la cartouche d'encre et s'est mis à vendre de manière en plus des imprimantes, c'est une innovation», estime Jacques Clay, ancien directeur général de la branche PC du constructeur informatique. Il est aujourd'hui administrateur et actionnaire de plusieurs entreprises innovantes: «La vente par Internet aussi est une innovation. Dell, Amazon ont produit des innovations. Google de même. On reconnaît un jour que ce serveur est plus inventif encore dans ses modes de gestion que dans ses algorithmes.»

Encore faut-il que l'innovation soit reconnue par le client afin qu'il accepte d'en payer le prix, laissant au fabricant une marge supérieure à celle du bien ou du service remplacé.

Soucieux d'accroître ses marges, Danone s'est lancé dans les «aliments». Le groupe veille à ce que le consommateur comprenne l'avantage de ses nouveaux produits, le seul moyen de rentabiliser de longues recherches. Celles menées sur le phytostérol, un extrait végétal qui aide à réduire le mauvais cholestérol, ont permis de défendre notre place dans un univers où tout le monde se copie, explique-t-on chez Unilever, où l'objectif est de réaliser 30 % du chiffre d'affaires dans plusieurs segments de grande consommation avec des produits de moins de deux ans.

L'industrie pharmaceutique doit remplacer les médicaments à gros chiffre d'affaires dès qu'ils tombent dans le domaine public et-ou sont copiés par des génériques moins chers. Sinon, gare à la chute du titre en Bourse!

L'innovation permet de vendre plus cher, mais aussi

d'orienter son portefeuille d'activité. «En dix ans, nous avons transformé radicalement notre positionnement sur le marché», témoigne Philippe Hedde, directeur général en France d'IBM Consulting Services. La part des services à quasiment triplé pour représenter la moitié du chiffre d'affaires d'IBM.

À son retour chez Apple en 1996, Steve Jobs a lancé la campagne de publicité «Think Different» pour ressusciter la culture d'entreprise fondée sur la créativité des débuts du constructeur informatique.

«L'innovation est un élément culturel de l'entreprise»

Déssu nomination en janvier, le nouveau président de Siemens, Klaus Kleinfeld, a fait de l'innovation un critère de notation des directeurs de branche. Il a demandé à chacun de présenter son meilleur projet d'innovation à la convention annuelle du groupe.

Suez a mis en place un concours interne pour primer les idées qui auront donné naissance aux meilleurs projets...

«L'innovation est un élément culturel de l'entreprise. C'est la première responsabilité du chef d'entreprise, qui doit faire en sorte que les structures marketing et de recherche soient tournées vers cet objectif et travaillent ensemble», explique Jean-Claude Lehmann.

Donner naissance à une innovation est un chemin long semé d'embûches. Une découverte scientifique ne donne pas immédiatement naissance à une innovation exploitable. >>>

donné naissance à une spécialité laitière, Danacol.

En parallèle, Danone a renforcé son département «connaissance des consommateurs et performance sensorielle» afin d'étudier la manière dont le consommateur perçoit le bénéfice pour la santé.

«Une fois le produit élaboré, nous communiquons sur les bénéfices santé à la communauté scientifique pour activer ces relais de crédibilité», explique Moïse Riboh, directeur de la recherche. Ensuite, Danone peut mettre en branle sa machine promotionnelle habituelle.

Plus question de disperser les efforts

La R & D seule ne fait pas l'innovation, le marketing seul non plus. De plus en plus, les entreprises développent la

gestion de projets en faisant simultanément appel aux compétences de la recherche, de la production, du marketing. Cela permet d'éliminer au plus tôt les mauvais projets et de faire avancer plus vite les bons. Le temps où l'on conduisait les projets par étapes successives, de la recherche fondamentale au marketing, est révolu.

Plus question non plus de disperser les efforts. En ces temps d'économies, la direction générale doit sans cesse analyser les projets en cours. Steve Jobs a recentré la recherche d'Apple sur les projets à fort potentiel, donnant naissance à l'iPhone, l'iBook, l'IPod et l'iPhone.

La direction peut ainsi détecter les lacunes et les combler par une opération de croissance externe. «Nous avons gagné dix ans en reprenant Matru Transport International», se félicite François Génin, directeur général adjoint de Siemens France, qui travaille à présent avec une PME française sur un projet de métro automatique avant-gardiste.

IBM, numéro 1 américain des dépôts de brevets depuis douze ans, a fait un grand pas en achetant le cabinet de conseil PWC en 2002. «PWC nous a apporté une capacité d'intervention dans les métiers de nos clients», explique Philippe Hedde, responsable de l'activité conseil en France.

IBM a signé avec les français Schneider Electric un accord de codéveloppement pour les connexions électriques, et s'est associé à Valeo dans le développement de logiciels pour l'automobile. Le groupe Schneider Electric s'apprête à confier des missions de recherche au laboratoire californien d'IBM. L'informaticien réalise déjà 25 % de sa recherche pour des tiers.

Il est vital pour une entreprise de capter toutes les idées qui peuvent exister dans les universités, les start-up, chez ses fournisseurs et chez ses concurrents.

Motorola, Intel et Cisco sont souvent cités en exemple pour la puissance de leurs réseaux de recherche et leur capacité à investir dans les jeunes pousses prometteuses. Intel Capital prend des partici-

pations dans des sociétés qui répondent aux objectifs stratégiques de sa maison mère. La part des participations à l'étranger est passée de 5 % en 1998 à 40 % en 2003, dont la moitié en Asie.

Pour gagner en efficacité, de plus en plus d'entreprises délocalisent les projets de R & D dans les pays en voie de développement. Elles se transforment en assembleur de briques et font la clé de voûte.

Les groupes français commencent à suivre l'exemple. Siemens France multiplie les concours destinés aux PME afin de déceler les meilleures technologies.

Nommé directeur général en juin dernier chez Ingenico, le leader mondial des terminaux de paiement, Amedeo D'Angelo a aussitôt créé un comité scientifique: «Il a pour mission de regarder ce qui existe de meilleur au monde dans la recherche et l'innovation.» Il l'a confié à David Nacache, ancien directeur de la recherche chez Gemplus, considéré comme l'un des meilleurs cryptologues au monde.

«David Nacache a le temps de réfléchir à la manière d'intégrer les nouvelles technologies dans les terminaux de paiement. Après, s'il voit un intérêt pour le client, il passe la main aux équipes de développement, et là nous faisons tout pour aller très vite», explique Amedeo D'Angelo. Les besoins des clients sont analysés sans relâche.

«Autrefois c'était la R & D qui définissait les produits, maintenant c'est le marketing. Il doit être fin et écouter les vrais besoins des clients, qui ne le disent jamais clairement... Il revient aussi au marketing de vérifier la rentabilité des projets.

«Le secret de la réus-

site de la recherche et développement c'est d'avoir les réseaux pour trouver les meilleurs scientifiques. Beaucoup sont cachés dans les PME», note Jean-Juven Baronnat, fondateur de CAA Conseil. Encore faut-il que le partenariat soit équilibré, ce qui n'est pas toujours le cas. «Les grandes sociétés nous prennent comme des baux d'études extérieures, elles n'établissent pas de réels partenariats, pour exporter ensemble par exemple», déplore Carlos Moreno, fondateur de la société Sinovia en 1998. Il a notamment conçu le logiciel de contrôle - non destructif - du générateur de vapeur de réacteur nucléaire pour Framatome.

Les grands groupes français demandent l'exclusivité de la recherche mais rechignent à partager les fruits de la propriété intellectuelle. Ils imposent des délais très dommageables dans l'examen des dossiers et les paiements.

S'ils travaillent depuis longtemps avec les organismes de recherche publiques et les universités, les grands groupes français sont très en retard sur leurs homologues américains en termes d'ouverture aux PME. France Télécom, la Poste, Dassault Systèmes, Schneider Electric, Danone... ont lancé un mouvement qui mérite d'être amplifié. La nouvelle politique française de recherche devrait aussi les y encourager.