



Innovation: Les premiers signes d'un tsunami en 2012 sont déjà perceptibles.

Réelle menace ou opportunité?

Innovation: Les premiers signes d'un tsunami en 2012 sont déjà perceptibles.

Réelle menace ou opportunité?

La puissance économique des industries asiatiques s'affirme de jour en jour. Les industries européennes doivent déjà faire face à un niveau de concurrence élevé, et cette nouvelle concurrence s'accroît surtout dans deux domaines clés : **les prix et l'innovation**.

Les vagues de nouveaux produits provenant d'Asie qui pénètrent les marchés européens s'étendent maintenant à des secteurs stratégiques et de forte technologie dont l'industrie automobile et, bientôt, l'industrie aérospatiale. En prenant de l'ampleur, elles constitueront ce qu'on peut appeler le « Tsunami de 2012 ».

Pour contrer ces vagues de concurrence, les industries européennes ont historiquement porté leurs efforts sur trois domaines clés : la réduction des coûts, la rapidité du développement, et la différenciation par l'innovation.

Etant donné que l'Asie peut toujours offrir des coûts de production extrêmement bas, l'Europe doit renoncer à une stratégie de réduction des coûts, le combat étant perdu d'avance. La rapidité de développement et l'innovation constituent donc les deux leviers que les entreprises européennes actionnent pour accroître l'efficacité de leurs équipes marketing et R&D, et acquérir ainsi un avantage compétitif durable.

Quelle stratégie mettre en place pour atteindre cet objectif ?
Ce rapport montre que ce qui compte, c'est l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie plutôt que la stratégie en elle-même.

La Chine : de l'industrie à bas coûts à l'innovation de classe mondiale.

La Chine travaille depuis quinze ans pour être un jour le leader mondial de l'innovation technologique. Et selon une étude récente et reconnue, elle est en passe de le devenir. Le Georgia Institute of Technology a présenté les résultats suivants : la Chine avait en 2007 un « index de standing technologique » de 82,6 contre 66,8 pour l'Allemagne, 66,0 pour le Japon, et 76,1 pour les Etats-Unis. Ces index mesurent ou évaluent des critères comme « les orientations nationales face à la concurrence technologique » ou la capacité de production.

« On ne se rend sans doute pas compte qu'ils sont déjà là... »

On le voit déjà aujourd'hui, de nombreux produits technologiques provenant des pays émergents, arrivent sur le marché mondial en surpassant complètement les produits occidentaux, non seulement en termes de fabrication, mais aussi d'innovation.

Auparavant les pays de l'O.C.D.E. (Organisation pour le Commerce et le Développement Economique) contribuaient à plus de 80% des investissements en R&D au niveau mondial. Mais aujourd'hui les pays émergents rattrapent leur retard à une vitesse remarquable. La Chine est le deuxième plus gros investisseur mondial en R&D et a pour objectif de consacrer 2,5% de son PIB à la R&D en 2025¹.

L'U.E. affiche aussi comme objectif de consacrer 3,2 % de son budget du secteur public à la recherche et au développement. Mais elle est loin d'atteindre cet objectif, par manque d'ingénieurs dédiés à la recherche. Pour faire face à la concurrence et sortir gagnants de la course à l'innovation, les acteurs majeurs des économies établies doivent donc apprendre à innover plus efficacement que jamais.

Les causes d'échec en matière d'innovation

La concurrence internationale a entraîné une course à la croissance externe. Les acteurs déjà bien présents sur le marché passent souvent par des fusions-acquisitions pour atteindre une masse critique et obtenir un avantage concurrentiel. Mais si le vieil adage américain « bigger is better » fonctionne très bien pour la production et la distribution, ce n'est pas vraiment le cas pour l'innovation.

Plusieurs secteurs ont fait l'expérience de mégafusions internationales dont l'objectif était de réduire les coûts et d'augmenter le portefeuille de produits en phase de développement. Paradoxalement, les conséquences sont parfois à l'opposé de l'objectif recherché. Une fois les fusions-acquisitions réalisées, les synergies espérées en théorie se transforment en réels problèmes sur le terrain. La dispersion géographique, elle, engendre un manque de convergence des efforts, une concertation plus difficile voire une compétition interne.

¹ Nils Newman, Georgia Institute of Technology

Les dirigeants des entreprises européennes interrogés par Celerant au cours des deux dernières années confirment que l'innovation présente les faiblesses suivantes :

- durée de développement trop longue,
- manque de coordination entre les différentes équipes d'innovation,
- vision limitée des attentes clients,
- difficultés à sélectionner les meilleures idées dans le réservoir des bonnes idées,
- instruments de mesure des performances limités,
- fuite des connaissances due au départ de certains collaborateurs seniors,
- manque de coopération efficace avec les fournisseurs clés.

Tant que cette situation perdure, les dépenses R&D perdent en efficacité, ce qui est risqué dans le contexte actuel de globalisation où la différence se fait par le temps de mise sur le marché (TMM) et des prix concurrentiels.

Que faire, alors, pour rendre l'innovation plus efficace et pour développer les si précieux avantages compétitifs ?

Une innovation efficace ne se limite pas à de bonnes idées. Le volume des brevets enregistrés chaque année dans le monde montre d'ailleurs qu'il n'y a pas pénurie d'idées nouvelles.

L'enjeu consiste à faire passer le maximum de bonnes idées du stade de l'élaboration jusqu'au client, via la production et ce de manière rentable. Encore faut-il avoir une approche pratique pour atteindre le marché rapidement et avec le bon produit.

Comme n'importe quel domaine clé d'une entreprise, l'innovation doit être analysée, configurée et mise en place de manière à ce que les objectifs et les orientations choisis soient clairs pour tous. Cette lisibilité doit s'appliquer du début avec les attentes clients (le stimulus le plus efficace quand il s'agit d'innovation) jusqu'à la commercialisation du nouveau produit fini.

Pour créer et maintenir un environnement plus productif en matière d'innovation, il faut commencer par évaluer précisément :

- le temps de mise sur le marché (TMM)
- les processus de planification et leur prévisibilité
- le coût des produits
- la qualité des produits
- le niveau d'engagement et la motivation des personnels clés

Commencer par analyser puis gérer le réservoir d'idées existantes.

Une fois votre situation bien analysée, il faut contrôler votre réservoir d'idées pour passer de la phase théorique au marché. D'ailleurs, dans un marché en rapide évolution, rien ne sert de développer un portefeuille trop important et donc mal gérer les priorités.

Il faut, au contraire:

- établir des critères clairs de sélection pour un nombre limité de projets en phase avec le marché et ensuite les développer rapidement.
- trouver un équilibre entre la consolidation des offres déjà existantes et la mise en route de produits réellement nouveaux qui reflètent les attentes des clients.

Reconnaître et valoriser la vraie innovation : attirer les talents

Des études montrent que dans beaucoup d'entreprises, les équipes en charge de l'innovation ont le sentiment que leur travail (créer et développer de nouvelles idées) et leur contribution personnelle ne sont ni reconnus, ni valorisés². Or, pour être une réussite, l'innovation doit être stimulée, reconnue et protégée efficacement. C'est en effet en créant un environnement de travail gratifiant qu'on peut stabiliser les équipes et ainsi attirer les talents vers les métiers techniques.

Se préparer à surfer sur la vague

Pour que les acteurs établis sur le marché mondial puissent résister aux pays émergents (qui combinent une capacité grandissante à innover à une capacité éprouvée à produire à bas coûts), ils doivent s'y préparer. Il s'agit donc pour eux de s'assurer de l'intégration des facteurs de réussite suivants dans leur culture d'innovation :

- un alignement de toutes les activités d'innovation sur les attentes du client.
- une compréhension parfaite des évolutions technologiques (pour éviter l'obsolescence immédiate des produits)
- une connaissance profonde du marché (pour adapter la production à la demande)
- une gestion du portefeuille d'idées et une hiérarchisation des projets clairement définie pour tout le monde
- des processus de planification efficaces s'appuyant sur des outils informatiques adéquats
- une gestion stricte des projets appuyée par des indicateurs clés de performance (KPI) partagés
- des systèmes de gestion cohérents entre les différents départements et les différents sites
- un engagement total des équipes innovation pour définir des objectifs communs
- un alignement total des managers innovation pour les atteindre

Mise en pratique

L'expérience montre que se préparer aux évolutions du marché mondial implique d'améliorer ses processus, de consolider les systèmes de gestion et de définir clairement les rôles et les responsabilités.

Des individus respectés, valorisés, encadrés efficacement et soutenus par leur hiérarchie sont plus créatifs et plus productifs. En conséquence, leurs idées sont mises en œuvre plus rapidement, à un coût moindre et avec de meilleures chances de répondre aux attentes du marché. C'est la mise en œuvre d'un tel environnement qui est la condition sine qua non de la réussite.

En conclusion, individus performants + processus performants = innovation performante

Pour donner un nouveau souffle à l'innovation, il ne faut pas seulement se concentrer sur les idées mais aussi sur l'environnement opérationnel dans lequel elles sont développées et mises sur le marché. En intégrant les facteurs de réussite décrits dans ce rapport, il est possible d'améliorer l'environnement de travail des équipes innovation et donc la motivation et la productivité des individus.

Le tableau ci-dessous synthétise les transitions positives possibles pour les individus et plus largement, pour l'organisation.

Innovation : les problèmes actuels et les étapes menant aux améliorations

Complexité organisationnelle

- Fusions Acquisitions
- Organisation matricielle
- Mondialisation

- Définir des objectifs clairs et les partager
- Bien définir les rôles
- Anticiper

Performance

- Indicateurs de performance globaux
- Calendriers irréalistes
- Gestion du risque

- Combiner l'approche mondiale et l'approche projet
- Créer un processus unique et clair de planification
- Ecouter la voix du client

Hiérarchisation des projets et des ressources

- Comment hiérarchiser de nombreux projets ?
- Comment hiérarchiser les ressources ?
- Coûts asiatiques

- Savoir arrêter des projets
- Utiliser des critères partagés
- Planifier très en amont

Managers projets et attractivité des carrières techniques/R&D

- Managers de projets, espèce en danger ?
- Approche matricielle multi-sites
- Gestion des carrières techniques

- Rôle défini et soutenu par les dirigeants
- Intégration des compétences techniques et managériales
- Opportunités de carrières reconnues et valorisées

Source: Celerant Consulting



A propos de l'auteur

Dominique Montjean
Directeur du pôle Innovation

Dominique Montjean est Directeur du pôle Innovation en Europe chez Celerant Consulting. Dominique a 30 ans d'expérience industrielle de Marketing Stratégique et de développements R&D en Europe et en Asie.

Nous avons des bureaux répartis dans 10 pays et accompagnons nos clients partout dans le monde.

Si vous souhaitez en savoir plus sur Celerant Consulting et notre approche, n'hésitez pas à nous contacter :

Etats-Unis	+ 1 781 674 0400	Allemagne	+ 49 (0) 211 58 33 00 33
Danemark	+ 45 35 90 01	Pays-Bas	+ 31 (0) 20 570 5400
Belgique	+ 32 (0) 2 762 52 38	Norvège	+ 47 22 43 29 23
Finlande	+ 358 10 396 8800	Suède	+ 46 (0) 8 670 6579
France	+ 33 (0) 1 56 69 53 00	Royaume-Uni	+ 44 (0) 20 8338 5000

www.celerantconsulting.com

