

# Innover et Entreprendre

Jean-René Fourtou - janvier 1998

La capacité à innover et à entreprendre est un levier décisif de la croissance des entreprises. Bien plus, elle constitue l'une des meilleures réponses aux problèmes économiques de la France. L'Institut de l'Entreprise a donc décidé d'en faire l'un des sujets permanents de sa réflexion pour les années à venir. Après avoir interviewé dix dirigeants d'entreprise, l'ambition de la commission a été de mettre en évidence les éléments propices à un climat d'innovation au sein de l'entreprise. Elle a dégagé dix recommandations qui doivent être prises en compte dans l'organisation ou la désorganisation volontaire de l'entreprise pour faciliter l'émergence d'innovation au sein de son personnel. Ainsi, l'essentiel du travail de la commission a été d'analyser les moyens et les méthodes favorables au développement de l'esprit d'entreprise en définissant les stratégies à mettre en place pour rendre les structures de l'entreprise plus réactives et plus performantes.

## **Cahier 1 : Synthèses des conclusions**

### **I - Innovation et capacité d'entreprendre sont les clés de la croissance et de la prospérité de demain.**

Face à une concurrence toujours plus vive, les entreprises françaises ont souvent su conserver, voire améliorer, leur compétitivité par la qualité de leur gestion et par des gains considérables de productivité. Ainsi, la France a-t-elle pu garder son rang de quatrième exportateur mondial.

Pour l'emploi, le bilan est moins glorieux. Certes, si le taux de chômage en France est l'un des plus élevés d'Europe, c'est en grande partie en raison des rigidités et des pesanteurs que ne cessent de dénoncer les entreprises, mais l'essentiel n'est pourtant pas là. A moyen et long terme, le succès des entreprises dépendra de leur capacité à mettre sur le marché de nouveaux produits et services capables de s'imposer.

### **II - Or, tous les indicateurs disponibles montrent que la position des entreprises françaises dans cette compétition essentielle pour l'avenir - innover et entreprendre - est loin d'être excellente.**

De multiples données quantifiées (sources : OCDE, Commission Européenne, Rexecode, etc.), qui sont présentées en annexe du rapport, aboutissent au même constat : **la France prend du retard en matière d'innovation et de création d'entreprises.**

Quelques faits :

- **Les grandes entreprises françaises sont très peu présentes dans les secteurs à forte croissance** : les 2/3 de celles qui font partie des 500 premières entreprises mondiales appartiennent à des secteurs à croissance négative ou faible.

- **Les dépenses françaises de Recherche augmentent constamment, mais leur financement est encore assuré à 50 % par l'Etat**, contre 26% au Japon, 38 % en Allemagne et 41 % aux Etats-Unis.

- **Ces dépenses de R&D françaises sont beaucoup plus concentrées (à plus de 50 %) sur la recherche fondamentale** que celles du Japon (37 %) et des Etats-Unis (38 %).

- **Le nombre de brevets déposés par habitant, alors même que le cycle de renouvellement des produits se raccourcit, est relativement faible** (deux fois moins qu'en Allemagne ou aux Etats-Unis) **et focalisé sur les secteurs à faible croissance**. Notre solde des exportations et importations de brevets est négatif.

- **La France fait encore trop peu appel aux technologies de l'information et de la communication pour innover et augmenter sa compétitivité** : les dépenses informatiques par habitant, par exemple, sont de 30 à 60 % inférieures à celles des Etats-Unis.

- **Comme l'ensemble de l'Europe, notre pays est très en retard dans le développement des biotechnologies face aux Etats-Unis** : en 1996, le chiffre d'affaires réalisé aux Etats-Unis dans ce secteur primordial pour le développement d'autres industries, telles que la pharmacie, les industries agro-alimentaires et l'environnement, était sept fois plus élevé qu'en Europe.

- **Le contexte français n'encourage pas la prise de risque** : le capital risque disponible en France est, proportionnellement, 40 fois moins élevé qu'aux Etats-Unis.

- **Les entreprises françaises créent beaucoup moins de valeur pour l'actionnaire que les entreprises américaines et anglaises** : les quatre premiers groupes britanniques créent autant de valeur pour l'actionnaire (accroissement de la capitalisation boursière) que les 200 premiers groupes français.

**III - Face à ce constat alarmant, il importe de réagir au plus vite. C'est pour apporter une contribution à cette mobilisation nécessaire que l'Institut de l'Entreprise a lancé la Commission "Innover et Entreprendre".**

Cette Commission, présidée par Jean-René Fourtou, Président Directeur Général de Rhône-Poulenc, a tenté de dégager, à partir des réussites françaises dans ce domaine, les facteurs clés de l'esprit d'entreprise et de l'innovation gagnante.

Ce groupe de travail ne s'est pas attaché à faire la synthèse des théories et des recommandations publiées, mais à diffuser les enseignements de l'expérience de responsables d'entreprise connus pour leur capacité à entreprendre et à innover avec succès. Ils ont été choisis dans des secteurs d'activité très divers pour que le rapprochement de leurs témoignages permette de dégager des principes d'action généraux.

**IV - Des témoignages reçus, la commission a dégagé dix impératifs de conduite des entreprises.**

Ces impératifs sont, nécessairement, simplificateurs. La synthèse des auditions (cahier 2 du rapport) donne une idée plus complète de ce qu'ont été la richesse et la pertinence des témoignages reçus.

**1) L'impératif de l'innovation** : l'innovation apparaît bien comme le seul moyen de répondre à la fois aux défis du progrès technique et de la mondialisation ; elle doit donc faire partie des modes de fonctionnement normaux de nos entreprises et s'inscrire au coeur de leurs stratégies.

**2) La forte implication des dirigeants est déterminante pour créer, sur le long terme, les conditions nécessaires à l'innovation.**

**3) Le type d'organisation, et le mode de management**, sont des éléments fondamentaux pour rendre nos entreprises plus entreprenantes et plus innovantes.

**4) David meilleur que Goliath** : les petites structures, autonomes ou décentralisées, sont plus créatives et plus réactives que les grandes.

**5) L'obsession de la satisfaction du client** : l'innovation commence par une écoute très attentive de la part de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, du client et plus généralement de tous ceux qui interagissent avec l'entreprise : fournisseurs et sous-traitants notamment.

**6) Partenariats, alliances, réseaux, échanges transversaux** sont des moyens efficaces de stimulation et de gestion de l'innovation. Ce sont les organisations ouvertes, capables de manager des systèmes complexes et de faire travailler en réseaux de nombreux partenaires (les acteurs internes : la R&D, le marketing, la production, le commercial, externes : clients, fournisseurs, recherche publique, concurrents) qui innoveront le plus. Autonomie, souplesse, resserrement des niveaux

hiérarchiques et partage de l'information sont les maîtres mots de telles organisations.

**7) L'impératif du "savoir récompenser"** : il faut savoir récompenser les managers-entrepreneurs et les innovateurs, tout comme les membres des équipes. Les systèmes d'évaluation et de reconnaissance au sein de l'entreprise sont déterminants pour favoriser, et ne pas inhiber, l'innovation et l'esprit d'entreprise.

**8) Les formations spécifiques sur le management de l'innovation.** Elles existent, mais sont encore trop peu répandues dans nos entreprises.

**9) L'entreprise innovante est celle qui communique.** Art d'exécution, l'innovation exige des équipes bien informées, capables de se mobiliser sur un projet partagé. Les Forums et les Prix de l'Innovation sont des vecteurs efficaces de cette communication.

**10) Instillation d'un minimum de désordre dans l'entreprise et acceptation de l'erreur.** Un dirigeant doit savoir contrebalancer les systèmes normatifs pour pousser des parties de l'organisation à la frontière du désordre, conserver des hommes "perturbateurs" et limiter, pour les acteurs de la prise de risque, les conséquences en cas d'échec.

**V - Par ailleurs, d'autres facteurs, externes à l'entreprise et directement liés à l'action des pouvoirs publics, sont tout aussi déterminants.**

Les témoignages reçus ont fait ressortir trois pistes prioritaires qu'il convient d'approfondir :

**1. Système éducatif : inscription aux programmes de l'enseignement supérieur de projets de création d'activités économiques.**

La capacité d'innover et d'entreprendre d'un pays ne saurait être indépendante de son système éducatif. Les capacités d'innovation doivent être au coeur des programmes d'enseignement et d'évaluation aux côtés des disciplines traditionnelles.

Il est ainsi proposé d'inscrire au programme de l'enseignement supérieur des projets de création d'activités économiques.

Les entreprises ne peuvent se désintéresser de cette question majeure et même si elles n'en ont pas la responsabilité première, elles s'associeraient avec enthousiasme à la mise en oeuvre de ces projets.

**2. Mettre en place une fiscalité encourageant le financement de l'innovation.**

La question de la fiscalité ne saurait être éludée.

D'autres pays, comme les Etats-Unis ou l'Italie par exemple, ont su encourager de manière significative la prise de risque inhérente à l'acte d'entreprendre en favorisant la constitution de l'épargne indispensable à l'innovation et en contribuant à faire de l'enrichissement personnel un moteur puissant du développement économique. La France ne pourrait-elle s'en inspirer ? Il s'agit de mobiliser une part significative de l'épargne privée vers des jeunes entreprises innovantes ou vers des projets à risques conduits par de grands groupes.

### **3. Chaîne solidaire de l'innovation.**

Le lancement d'un produit ou d'un service innovant implique aujourd'hui un nombre croissant de compétences généralement réparties dans diverses entreprises ou instituts de recherche.

Des partenariats doivent donc être systématiquement recherchés entre les acteurs clés de l'innovation, les organismes publics de recherche, les "start up" et les grands groupes, et entre les différents acteurs des filières technologiques.

Des expériences réussies aux résultats tangibles et significatifs existent. De telles expériences doivent être généralisées, même si les procédures de travail existantes entre les entreprises et les pouvoirs publics ont besoin d'être simplifiées.

Les membres de la Commission ont conscience que le travail accompli, dont témoigne le présent rapport, serait de faible portée s'il ne faisait pas l'objet de développements plus approfondis, notamment sur les conditions permettant la création et le développement d'entreprises, et s'il ne s'accompagnait pas d'une communication aussi large que possible, notamment auprès des chefs d'entreprise eux-mêmes.

## ***Cahier 2 : Rapport des auditions***

**La synthèse des conclusions** (cahier 1 du rapport) du travail de la Commission "Innover et Entreprendre" présentait :

- quelques faits et chiffres témoignant du retard que prenait la France en matière d'innovation et de création d'entreprises.

Et, pour contribuer à la mobilisation nécessaire face à ce constat :

- dix impératifs de conduite des entreprises que les membres de la Commission ont dégagé des témoignages des responsables d'entreprises auditionnés ;
- trois pistes prioritaires, qu'il convient d'approfondir, impliquant l'action des pouvoirs publics : dans le système éducatif, dans les domaines de la fiscalité et des partenariats inter-entreprises incluant la recherche publique.

**Le rapport des auditions** (ce cahier 2 du rapport de la Commission), présente :

- un compte-rendu détaillé des auditions organisé en trois chapitres :

1/ Pourquoi innover et entreprendre ?

2/ Comment réussir ?

3/ L'implication des dirigeants

- des annexes.

## SOMMAIRE

### **RAPPORT DES AUDITIONS**

- I. **POURQUOI INNOVER ET ENTREPRENDRE ?**
  - A. La nécessité d'innover et d'entreprendre.
  - B. La place du client
  - C. L'entreprise dans son environnement
    - 1. Les fournisseurs et la sous-traitance
    - 2. Les concurrents et la compétition
- II. **COMMENT REUSSIR : LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

#### **A. L'organisation**

- 1. **Processus de décision**
- 2. **La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et les centres de profits autonomes**
- 3. **Les modes transversaux**
  - a. Structures matricielles
  - b. Le management par projets
  - c. Les autres modes de décloisonnement
- 4. **Organisation du travail**
  - a. L'évolution nécessaire des structures
  - b. Topographies des lieux de travail adaptées

#### **B. La gestion des hommes**

- 1. **Le recrutement et l'affectation**
  - a. Hybridation des cultures
  - b. Hybridation des compétences
- 2. **La formation**
- 3. **La promotion**
  - a. Identification des entrepreneurs et des innovateurs
  - b. L'intrapreneurship
- 4. **La communication**
  - a. Interne
  - b. Externe

#### **C. Les modes de management**

- 1. **L'ouverture d'esprit**
  - a. La lutte contre le "Not Invented Here" et le choix des bons sujets
  - b. L'acceptation de l'erreur et de l'échec
  - c. La saisonnalité, régulatrice de la politique d'innovation
  - d. Les rencontres

## **2. La culture de la performance**

- a. Les objectifs inatteignables
- b. Mesures des performances
- c. Les Prix de l'innovation

## **3. La rémunération comme mode de reconnaissance**

### **D. La recherche et la propriété intellectuelle**

1. Favoriser les partenariats avec la recherche publique
2. La politique en matière de brevets
3. Propriété intellectuelle interne

### **III. LE FACTEUR LE PLUS IMPORTANT : L'IMPLICATION DES DIRIGEANTS**

- A. Le rôle déterminant des dirigeants
- B. L'impact des valeurs de l'entreprise
- C. Définir des ratios financiers et des tableaux de bord adaptés
- D. Donner sa juste place à la politique qualité
- E. Connaître le métier
- F. Savoir laisser une (petite) place au désordre

### **ANNEXES**

#### **1. Positionnement de la France vis à vis de l'innovation**

#### **2. Un exemple de coopération entre la recherche publique et privée : le programme BIO AVENIR<sup>®</sup>**

#### **3. Personnes rencontrées**

#### **4. Guide d'entretien**

#### **5. Définitions et liens entre les termes : Innover et Entreprendre**

#### **6. Résultats de l'enquête réalisée**

#### **7. Membres de la commission**

### **Les dix commandements suivis par les patrons des sociétés innovantes et entreprenantes**

## I. POURQUOI INNOVER ET ENTREPRENDRE

### A. La nécessité d'innover et d'entreprendre

Tous les responsables de sociétés invités à s'exprimer devant la Commission " Innover et Entreprendre " considèrent que le rôle d'une entreprise est de créer des richesses. Pour cela, les chefs d'entreprises s'efforcent de développer l'esprit d'entreprise en mettant en place des organisations qui privilégient l'autonomie et l'engagement personnel de managers à l'écoute de leurs clients.

L'innovation est ressentie comme une nécessité, souvent même comme une condition de survie dans la mesure où elle permet de satisfaire mieux et moins cher les besoins des clients et d'assurer ainsi la croissance.

F. d'ALLEST, Directeur Général du Groupe Lagardère, considère d'ailleurs que " la nécessité pour une entreprise d'innover s'explique principalement par son instinct de survie : en général vis-à-vis des concurrents ("survie externe"), mais aussi dans le cas de groupes très leaders où la nécessité de "survie interne" est générée par une rigueur très marquée et un système de sanctions ultra-rapides (cas de General Electric) ".

L'innovation ne s'oppose pas à l'esprit d'entreprise, bien au contraire, le management devant la favoriser en la plaçant suffisamment haut dans le système de valeurs de l'entreprise.

L'innovation ne relève pas seulement du registre technique, mais touche aussi l'organisation de l'entreprise, ses processus administratifs et le monde des services.

### B. La place du client

La préoccupation du client, clé de l'innovation réussie, est un point faible de nombreuses entreprises françaises où la culture " client " est étouffée par la technique ou la gestion.

Les efforts considérables engagés dans le domaine de la qualité en France depuis plusieurs années vont dans ce sens et ont permis de franchir une étape importante : la relation client prend désormais le pas sur la relation sociale. Mais la différenciation vis-à-vis de la concurrence nécessite d'aller plus loin, au-delà de la conformité à des normes contractuelles (" en donner plus au client que ce qu'il attend ") et au-delà des progrès incrémentaux (recherche de rupture).

Quelques règles se dégagent :

- " l'obsession " du client doit toucher toutes les fonctions et tous les niveaux hiérarchiques du président à l'opérateur,
- le seul client est le vrai client, le concept de client interne trouve sa limite (risque de contractualisation excessive),
- les analyses statistiques sont insuffisantes, il s'agit d'appréhender les attentes du client individuel et de les faire approprier par l'interne, de créer des relations personnalisées entre le personnel et les clients,
- dans les métiers Business to Business, ne pas hésiter à faire le métier de ses clients.

#### ***Une idée à retenir :***

Chez Allied Signal, un système permanent de notation (évaluation des différentes fonctions par les correspondants des clients) est communiqué en interne et permet de mettre l'ensemble de l'entreprise sous tension.

## **L'entreprise dans son environnement**

### **1. Les fournisseurs et la sous-traitance**

Symétrique de la place du client aval, la place de l'amont n'en diffère pas essentiellement en raison des relations réciproques client/fournisseur et de la collaboration indispensable entre les donneurs d'ordre et les prestataires de biens ou de services. Reste à savoir qui a l'initiative de l'innovation, la première idée ou le premier cristal qui feront déboucher la démarche intellectuelle et pratique sur une réalisation concrète. Ou bien le fournisseur a des produits nouveaux, ou il y pense et en parle à un client préférentiel ou à plusieurs, ou bien le client cherche un produit ou un service innovant et il en parle à un fournisseur privilégié soit habituel dans le domaine concerné, soit inhabituel dans ce domaine mais compétent dans des activités similaires.

Citons quelques exemples :

- La société Sidel a notamment réussi parce qu'elle fait le métier de ses clients (ce qui n'est pas sans risque) et qu'elle dispose de compétences particulières sur les machines et les bouteilles,
- Hermès a lancé ses lignes de sacs classiques en cuir " mou " avec un succès exceptionnel après la rencontre avec un tanneur suisse cherchant à valoriser un produit trop beau pour son débouché habituel, le mobilier, qui est bien plus mal payé,
- Renault attend d'Allied Signal la même compétence que celle de ses propres ingénieurs en terme de gestion technique de moteur ;

### **2. Les concurrents et la compétition**

La coopération entre entreprises concurrentes (Sylvère SEURAT parle de "compétition") n'est pas vraiment souhaitée ponctuellement, sauf mise en commun de moyens capitalistiques (par exemple société commune 50/50 ou alliances ciblées sur des segments de marché).

La taille est un facteur important dans la décision de collaboration.

Par exemple :

- Sagem très innovante et relativement moyenne par le CA, préfère travailler seule,
- Lagardère, accepte de conclure des alliances avec des partenaires performants et complémentaires suivant les domaines, surtout en ce qui concerne la défense et l'espace,
- en revanche, les partenariats avec la concurrence s'avèrent indispensables pour la conception d'une voiture nouvelle et très pratiqués pour la mise au point et la fabrication de moteurs ou sous-ensembles communs à des modèles différents.

La propriété des brevets ou du "know-how" pose évidemment des problèmes complexes entre les partenaires concurrents.

## **II. COMMENT REUSSIR : LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

### **A. L'organisation**

#### **1. Processus de décision**

Si aujourd'hui de nombreuses entreprises peuvent affirmer à juste titre avoir un fonctionnement décentralisé au niveau de la gestion, l'attribution des ressources en capital reste souvent localisé au niveau le plus élevé de l'organisation.

Cette donnée est apparue comme une limitation forte de la capacité des grandes entreprises à faire naître et à développer au sein de leur organisation de nouvelles activités.

A cet égard, citons F. Olivier, Président-Directeur Général de Sidel : " L'esprit d'entreprise de Sidel (plutôt présent chez les managers, mais quand même assez partagé) a été sensiblement amplifié lors de la Reprise de l'Entreprise par ses Salariés. En effet, un des principaux défauts des grands groupes est la lourdeur et la rigidité de la prise de décision d'ordre stratégique-patrimonial ; il est quasiment impossible de toucher à leur actif pour toute création de filiale sans l'accord de la Direction Générale " et R. Moor, Président-Directeur Général de Protex International : " Bien que des lois-cadres aient été définies et écrites pour les objectifs, la politique, le budget des ventes et celui des dépenses, etc., il y a beaucoup d'autonomie dans l'entreprise, ce qui la rend réactive. En revanche, le système de décision et de gestion des investissements est assez centralisé, parfois surgéré ".

La formule " spin-off " est souvent la seule solution pour lever cette limitation. Peu utilisée en France, elle a cependant conduit à quelques succès exemplaires.

## **2. La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et les centres de profits autonomes**

Les organisations pyramidales par fonction placent la synthèse entre les attentes des clients et la constitution des offres à un niveau qui ne permet ni la réactivité attendue ni une adaptation suffisante de l'offre au client local.

Cette situation peut conduire à des pertes de parts de marché et à une "commoditisation" avec perte de valeur ajoutée.

Aujourd'hui, les entreprises performantes visent des structures plates à 4 ou 5 niveaux hiérarchiques, des fonctions centrales légères et des centres de profits autonomes "à taille humaine".

En termes d'innovation, "l'effet PME" est jugé plus efficace que la constitution de centres de compétences lourds au niveau groupe, fondés sur une logique de taille critique.

Il semble permettre de s'affranchir des effets pervers des grandes structures étouffant les initiatives individuelles qui bousculent l'ordre établi.

B. LE JARIEL, Directeur Marketing de Bongrain et de Soparind, explique d'ailleurs que : " Bongrain SA ressemble à une confédération de PME, petites sociétés à taille humaine très autonomes. Ces filiales, au nombre d'une centaine, sont de véritables centres de décisions majeures, générant des chiffres d'affaires allant de 20 millions à moins d'un milliard de francs.

Cette organisation, qui regroupe en fait quatre branches permet un foisonnement d'idées conduisant à la politique d'innovation soutenue de l'entreprise ". Il constate aussi que, dans son groupe, plus une filiale est petite, plus elle est innovante.

Mais, au-delà de cette tendance, le dosage entre décentralisation et recherche de masse critique doit être établi à partir d'une analyse fine des problématiques clients : ainsi, L'Air Liquide a adopté deux types d'organisation :

- pour ses petits et moyens clients, 275 régions autonomes de 40 à 50 personnes dirigées par un seul patron, en position n-2 par rapport au président, avec une réduction de 50% des effectifs des sièges nationaux. Ce changement s'est accompagné de la mise en place d'un processus de "benchmarking" interne visant à motiver ces régions autonomes,
- pour les grands clients, raisonnant sur une base mondiale, l'organisation a au contraire été conçue dans une logique grand-comptes avec des patrons de marchés mondiaux chargés également des orientations technologiques correspondantes.

### 3. Les modes transversaux

Attention aux ambiguïtés dans le domaine des modes de management transversaux :

- les structures matricielles font souvent référence à des structures fonctionnelles "métiers" (achats, R&D, industriel, RH, qualité, ...) constituant un maillage avec les centres de profit orientés Business,
- les structures projets se positionnent au contraire transversalement aux métiers et répondent à la même logique business que les centres de profit (les projets sont en général internes à un centre de profit), la différence principale résidant dans le fait que le centre de profit est "pérenne" alors que le projet a un début et une fin clairement identifiés.

#### a. Structures matricielles

Dans des groupes où les responsabilités opérationnelles relèvent de centres de profits autonomes, les structures fonctionnelles centrales se sont généralement allégées dans les dernières années.

Pour tirer parti des effets de synergie, les dirigeants doivent d'autant plus renforcer le mode de management de ces structures qu'ils sont allés loin dans la logique de décentralisation.

Leurs moyens d'action privilégiés sont :

- l'élaboration de "politiques groupes",
- la constitution et l'animation de réseaux de compétences,
- la constitution de structures ad hoc pour répondre à une opportunité : chez Sagem, 200 ingénieurs furent ainsi mobilisés pour mettre au point le décodeur TPS en 6 mois alors qu'une organisation classique aurait nécessité 3 ou 4 ans,
- le pilotage d'un processus commun d'affectation de ressources (investissements industriels, conduite de projets amonts d'innovation "d'intérêt général").

Ces structures ne disposent que rarement, dans les entreprises jugées innovantes, de moyens propres permanents, prestataires de services pour les unités dans les domaines opérationnels (centre de recherche groupe, ...). En revanche, des moyens d'appui (service informatique, ...) peuvent leur être rattachés.

#### b. Le management par projets

Le management par projet vise à focaliser sur un objectif coûts, délais, qualité l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation d'un produit, ces compétences étant classiquement réparties dans des structures "métiers". Il s'agit selon Y. DUBREIL, Directeur de Projet Véhicule chez Renault, d'orienter en permanence toute l'entreprise vers la question clé : qu'est-ce qui a de la valeur pour le client ?

Révolutionnaire pour certaines industries comme l'automobile, le management par projet est complètement acquis et partagé dans des entreprises telles que MATRA qui se trouvent plutôt confrontées au problème inverse : sauvegarder les métiers de base et valoriser les experts correspondants.

Le management par projet a prouvé son efficacité dans le passage d'une idée d'innovation à la mise sur le marché du produit correspondant, mais attention aux perversions du système :

- dévalorisation des métiers techniques,
- augmentation de ceux qui expliquent et "coordonnent" au détriment de ceux qui travaillent,
- hypertrophie des systèmes (plannings, revues, ...) au détriment de la responsabilisation des acteurs,

- transposition sans précaution d'organisations efficaces pour des grands projets à des contextes de ressources limitées ayant à gérer de nombreux projets en parallèle.

#### c. Les autres modes de décloisonnement

Tout choix de structure privilégiant un axe fort (métiers, produits, clients...) provoque nécessairement un cloisonnement. Pour combattre cet effet pervers, le management peut agir comme nous l'avons vu sur les structures (structures matricielles, équipes projets).

Mais il dispose aussi d'autres leviers tels que :

- la localisation géographique des équipes : ainsi la proximité des Unités R&D des différentes branches de Sagem favorise les échanges informels (les synergies sont essentielles dans ce métier),
- le brassage des compétences par une politique de mobilité des RH adaptée: Bongrain SA favorise dans cet esprit les mouvements inter-filiales,
- l'organisation de manifestations (forums, rencontres,...) : les "Rencontres" bisannuelles de Bongrain SA réunissent 450 managers du groupe.

Ces actions menées de façon cohérente et soutenue vont largement contribuer à créer des réseaux informels qui constituent, parallèlement aux structures et systèmes, une des clés de succès en matière de réactivité et d'innovation.

### 4. **Organisation du travail**

#### a. L'évolution nécessaire des structures

Pour s'adapter à un environnement dont l'évolution s'accélère, l'entreprise innovante doit changer plus fréquemment qu'autrefois.

La fréquence de ces évolutions varie bien entendu en fonction du cycle d'évolution des offres propres à chaque secteur et de la rapidité de la croissance de l'entreprise.

En ce qui concerne Sidel, par exemple, une organisation ne reste jamais figée plus de 18 mois et pour F. Olivier, l'absence de réajustement serait un symptôme de manque d'adaptation.

Les évolutions de structure interviennent également à l'occasion des acquisitions ou de fusions, les managers doivent dans ce cas être particulièrement attentifs à préserver le potentiel d'innovation de l'ensemble des parties prenantes, à éviter le dogmatisme pour construire, en appui sur les hommes clés qu'ils auront identifiés, une organisation qui favorisera l'épanouissement des projets en gestation.

La traduction dans la structure d'une innovation de rupture est encore une question délicate ; certains groupes comme Sagem n'hésitent pas à créer des start-up pour développer une innovation, ce qui peut favoriser l'intéressement financier des acteurs à un niveau proche de leur business (stock options de la filiale).

#### b. Topographies adaptées des lieux de travail

L'architecture du lieu de travail influence clairement la circulation des idées et influe sur le climat d'innovation, ainsi :

- Chez Renault, l'ensemble de l'équipe travaillant sur le projet est regroupé sur un plateau projet ;

- Dans le secteur automobile, des plates-formes s'installent de plus en plus sur les sites ; elles forment un endroit bien particulier où des hommes de fonctions différentes et complémentaires, ne partageant pas le même patron, travaillent ensemble sur un même projet ; le manque de confort et une grande efficacité caractérisent ce genre d'organisation du travail ;
- Selon J.-L. DUMAS, Président-Directeur Général de Hermès, la créativité est en chacun, le problème est de se placer au bon endroit dans le processus pour exprimer sa propre créativité ; c'est dans cet esprit que les Ateliers Hermès ont été construits sur 18 000 m<sup>2</sup> à Pantin au début des années 90, avec une architecture facilitant le croisement des idées et un trafic qui féconde (" en quête permanente du coût innovateur ").

## B. La gestion des hommes

### 1. Le recrutement et l'affectation

#### a. Hybridation des cultures

Certaines particularités culturelles françaises ne sont pas propices à développer nos capacités à innover et à entreprendre :

- Les relations des Français en général avec le succès, la réussite et l'argent, sont très différentes de celles des anglo-saxons,
- sur le plan structurel, bien que l'Etat aide et encourage l'innovation colbertiste, il ne crée pas un environnement propice à l'innovation et à l'esprit d'entreprise,
- au niveau éducatif, le processus d'acquisition de connaissances est avant tout théorique et le système d'évaluation est fondé sur leur restitution selon des critères préétablis ; ce mode de sélection ne favorise pas le développement de la capacité d'innovation des élèves, ni celui de leur créativité ou de leur imagination.

Ces éléments ressortent de la plupart des interventions.

A titre d'exemple, J.J. DUBY, Directeur de l'Ecole Supérieure d'Electricité, souhaite faire évoluer le système " sans pour autant le bouleverser ".

B. Collomb, Président-Directeur Général de Lafarge, demande " moins d'abstraction et moins de conceptualisation dans les enseignements des universités et des grandes écoles ".

Un large consensus se fait sur la nécessité de changer les systèmes de sélection et de diversifier les recrutements dans l'entreprise, que ce soit en termes de formation et/ou de nationalité.

L'entreprise doit s'attacher à valoriser des critères comme : " l'aptitude à la création " (R. MOOR), " la capacité à vaincre les inerties " (P. GALLIN, Président-Directeur Général de Allied Signal Turbo SA) ou " la capacité à prendre des initiatives " (F. OLIVIER).

#### b. Hybridation des compétences

L'origine des managers en termes de formation et de nationalité, complétée par des expériences diversifiées dans l'entreprise, ainsi que leur renouvellement, sont tout à fait déterminants.

Il est absolument nécessaire de disposer de personnalités et de profils différents pour construire des équipes complètes et ouvertes. La négligence de cette notion est certainement une des raisons du déclin d'IBM au début des années 90.

Néanmoins, les "Science Centers" d'IBM appliquent la règle des 3 tiers : 1/3 de permanents, 1/3 de jeunes restant entre 3 et 5 ans destinés à prendre des responsabilités opérationnelles, 1/3 d'opérationnels restant 3 à 4 ans.

De son côté, le Pr. Potier, Directeur de l'Institut de Chimie des Substances naturelles du CNRS, présente comme un atout le passage de chercheurs de la chimie à la biologie. En effet, de nombreuses réussites de recherche sont à l'interface de domaines scientifiques différents : " les futures découvertes se feront au confluent de la physique, de la chimie et de la biologie ".

De plus, " il importe de réaliser le métissage culturel, si difficile à réaliser en entreprise, qui a la fâcheuse tendance à éliminer les déviants " (S. FENEUILLE, Conseiller du Président de Lafarge).

J.J. DUBY souligne que " IBM protégeait et utilisait des "éléphants blancs" (trop) peu nombreux mais à tous les niveaux " et " que le système de suivi par des managers de haut niveau permettait ainsi le "maintien des espèces en voie d'apparition" ".

R. MOOR confirme qu' " il est important d'avoir des profils différents pour assurer la complémentarité des équipes. Un point est fait systématiquement à 6, 12 et 23 mois après chaque embauche, afin de s'assurer de l'absence de "bactérie nocive" au sein de l'entreprise ".

## 2. La formation

Préalable et/ou extérieure à l'entreprise, la formation existe dans les domaines de la gestion, finance, stratégie, organisation ; peu encore dans ceux préparant à la R&D ou à l'innovation.

Par exemple, R. MOOR estime qu' " il n'existe quasiment pas de bonne formation à la recherche en France " et F. OLIVIER que " le système éducatif français basé sur une sélection trop conceptuelle génère des cadres sachant restituer et résoudre des problèmes théoriques sans faire appel à l'imagination ou à la créativité (les Etats-Unis devant être alors le meilleur modèle pour les Français) ".

En interne, "l'Ecole de Management" du Groupe Lagardère à destination des jeunes responsables du groupe donne une formation spécifique sur l'innovation faisant intervenir des personnalités sur le management stratégique de l'innovation, la veille technologique, la gestion des ressources technologiques ou le management du savoir.

Plus généralement, devrait être encouragée la formation à un minimum de connaissances en matière de propriété industrielle, veille technologique, protection contre l'espionnage industriel, aussi bien pour les chercheurs du secteur public (en général, plus avertis parce qu'ayant plus de temps à consacrer à leur carrière) que pour les chercheurs du secteur concurrentiel.

Enfin, la formation de base, à dominante scientifique (P. FAURRE, Président-Directeur Général de Sagem) ou à dominante économique (F. OLIVIER), importe peu pour l'entrepreneuriat.

Ce qui compte, c'est l'ouverture d'esprit et la mobilité (physique et intellectuelle) pour entreprendre comme pour innover.

## 3. La promotion

### a. Identification des entrepreneurs et des innovateurs

Si toutes les entreprises auditionnées ont insisté sur la nécessité de promouvoir des entrepreneurs, donc de les identifier et de leur offrir un parcours de carrière approprié, aucune ne semble avoir de processus spécifique d'identification.

Les définitions des entrepreneurs sont classiques : "accepter le risque, être sûr de soi, être prudent" (R. Moor)

L'identification de gestionnaires, ou de "grands commis d'entreprise" est d'autant plus facile qu'elle se fait la plupart du temps par clonage. A contrario, celle des entrepreneurs se heurte à cette réalité. La détection et la promotion des managers se font encore trop en tenant compte de leur formation initiale, leur aptitude à conceptualiser, à présenter et non par leur capacité à entreprendre et à réaliser.

- F. OLIVIER estime, quant à lui, qu'il n'existe pas de profil-type de l'entrepreneur, mais qu'il y a des aptitudes qu'il faut savoir détecter".

#### b. L'intrapreneurship

Jusqu'où aller dans la délégation des responsabilités aux centres de décision ?

Le développement des unités (filiales, centres de profit) est le plus souvent freiné par la centralisation, à l'échelon le plus élevé de la maison mère ou du groupe, de toutes les questions touchant à l'actif au sens comptable du mot, ce qui interdit une grande partie d'initiative aux responsables de ces filiales ou centres de profit, et surtout, entraîne beaucoup de lourdeur dans le processus de décision, parfois "surgéré".

Une solution passe par le démembrement du groupe : les "spin off" ont des croissances supérieures à celles des grandes entreprises, dues à une plus grande stimulation et à un esprit de survie mieux développé, permanent et plus pressant (d'après F. d'ALLEST).

Malheureusement, la loi de Décembre 1996 contraignant les entreprises à payer des charges sociales sur les stock-options, moyen de rémunération souvent utilisé notamment au sein des petites entités récemment créées, contribue largement à la disparition de cet élément de dynamisme efficace.

### 4. **La communication**

#### a. Interne

C'est à la fois :

- un système de fertilisation croisée entre techniciens de spécificités diverses,
- un moyen de stimulation pour les équipes concernées.

La communication interne est notamment un outil essentiel de toute structure de type "projet" (Y. Dubreil) .

A l'instar des forums de l'innovation chez L'Air Liquide (A. JOLY, Président-Directeur Général de L'Air Liquide) ou des rapports de visite largement diffusés chez Protex (R. MOOR) créant ainsi un mouvement brownien d'informations, beaucoup de moyens existent pour accroître l'information utile et la faire circuler vite, avec efficacité, à ceux que cela intéresse, en évitant les documents trop longs (" le Directeur Produits de Renault ne lit que ce qui passe sous sa porte " Y. DUBREIL) et en maîtrisant discrétion et confidentialité.

Les nouveaux moyens techniques de transmission à distance sont largement utilisés : portable, fax à domicile, téléphone mobile, intranet, mais aucune société ne semble pousser au travail partiellement

ou totalement à domicile. Mais curieusement, ces outils qui empiètent sur la vie privée des responsables ne semblent pas perçus comme un risque de stress pour les individus concernés.

Il ne faut pas non plus négliger les récompenses en nature : trophées, oscars, décernés devant le front des troupes au cours d'une séance annuelle, qui sont autant de moyens efficaces de communication interne.

## b. Externe

L'innovation est de plus en plus utilisée comme vecteur de communication externe pour valoriser l'image de la firme à l'égard des consommateurs (Bongrain SA), des clients (Lagardère), des actionnaires (L'Air Liquide), des investisseurs et des boursiers institutionnels (Sagem et Allied Signal).

## C. **Les modes de management**

### 1. **L'ouverture d'esprit**

#### a. La lutte contre le "Not Invented Here" et le choix des bons sujets

Les services de R&D cantonnés à l'intérieur d'une structure sans stratégie d'innovation claire et ouverte risquent parfois de focaliser leurs visions sur un arbre sans voir la forêt, soit en devenant trop perfectionnistes, soit en s'acharnant sur un sujet non porteur.

De telles unités ont aussi une tendance à accaparer dans leur fief, tout frémissement innovateur émanant des autres services, inhibant ainsi l'innovation intra. D'où la boutade de Detoeuf citée par Y. Dubreil, ancien responsable du programme Twingo, "la plus sûre façon de faire faillite, c'est de faire confiance aux seuls ingénieurs".

Car il faut constamment se remettre en question en se demandant "qu'est-ce qui a de la valeur pour le client ?" et "sentir que les deux principaux ferments du projet sont le stress et la communication".

De plus, il y a unanimité en ce qui concerne la nécessaire lutte contre le "Not Invented Here".

#### b. L'acceptation de l'erreur et de l'échec

Les dirigeants sont habituellement plus discrets sur leurs échecs (un mot difficile à digérer) qu'ils ne le sont sur leur succès.

Toutefois, ceux qui prennent le risque de l'innovation ne s'en cachent pas.

F. d'Allest estime que " pour réussir une stratégie d'entreprise axée sur l'innovation, il est absolument nécessaire d'accepter un taux d'échec important ".

A. RIBOUD, ancien Président-Directeur Général de Danone, écrit : « Il faut prendre le risque de l'échec si l'on veut réussir. Une proportion de 5 échecs pour 1 succès est tout à fait acceptable » .

Chez Bongrain SA, l'entreprise mondiale aux 300 marques de fromage, on considère que sur 100 idées au départ, 30 produits seront mis au point, qui conduiront à 10 lancements régionaux pour aboutir à 3 lancements nationaux et 1 seul succès in fine.

Quant à J.-L. Dumas, il estime que l'innovation bouscule toujours l'entreprise : " Si elle réussit : merci ! si elle rate : merci aussi ! "

De toute façon, les systèmes soi-disant sans problèmes sont peu compétitifs et s'il n'y a pas de remise en question, il n'y a pas de progrès.

Pour cette raison, les économies planifiées s'étaient enlisées. La réussite passe par l'expérimentation permanente, puisque par définition, l'innovation porte sur des concepts non testés. Il faut donc

encourager les échecs précoces et les travaux qui n'ont pas abouti ont souvent des retombées inattendues.

Le Pr Potier constate que 90% des médicaments sont découverts par hasard. Allied Signal et Renault qui avaient conçu un turbo aujourd'hui interdit pour les courses de F1 profitent de l'expérience acquise pour rebondir et proposer un moteur à pistons d'avion de tourisme alimenté au kérosène au lieu d'essence : une première mondiale.

Allied Signal toujours, a pu revendre ses acquis infructueux sur l'ABS, à un bon prix au leader Bosch.

#### c. La saisonnalité, régulatrice de la politique d'innovation

Pour les produits grand-public relevant de la mode, J.-L. DUMAS, Président d'Hermès, souligne combien il est important de mettre de la vie dans l'entreprise en programmant des présentations ou lancements de nouveautés, à travers le monde, basés sur des thèmes liés aux rythmes variés et complémentaires des années et des saisons ou s'inspirant de particularités culturelles nationales. C'est un challenge imposé à la créativité et au respect des délais.

Croyant aux bienfaits du temps, il a donc structuré la naissance des idées selon différents rythmes :

- la saison : chacune d'entre elles est marquée par une nouvelle vitrine de la rue du Faubourg Saint-Honoré,
- le semestre : tous les six mois, les podiums sont les rendez-vous des créations où sont invités tous les clients succursales et concessionnaires,
- l'année : dont la variété doit être fédérée par un thème stabilisant donnant un éclairage différent et faisant voir l'entreprise d'un œil neuf (thèmes des années précédentes : le feu d'artifice, la mer, le cheval, le soleil, la route, la musique, l'Afrique),
- les axes stratégiques sur dix ans, correspondant environ au temps passé par chaque Directeur Général à ce poste ;
- les routes fondamentales de plusieurs décennies, par exemple : l'utilisation du cuir à usage d'élégance depuis 1920, la féminisation depuis 1930, la présence multilocale depuis 1975, la route de l'Estuaire depuis 1990 ayant pour objectif de repérer des artisans de grande qualité du monde entier et de diffuser leur artisanat.

On retrouve aussi ce type de pratique dans l'électronique grand public et l'équipement des ménages. Pourquoi ne pas l'étendre à d'autres métiers ?

#### d. Les rencontres

Les contacts et la mobilité des hommes doivent favoriser le croisement des idées. L'entreprise réactive suppose un « remue-ménages » à 5 dimensions : commerciale, technique, industrielle, financière et humaine.

A cet effet, des groupes mondiaux comme Bongrain, Sodexho, Hermès organisent des rencontres périodiques d'échanges d'idées, de recettes ou d'expériences terrain.

L'Air Liquide de son côté organise tous les deux ans, une sorte de grande foire interne à la micro-innovation et à la micro-initiative. Ainsi 120 projets, après examen de 300 idées issues de toutes les régions du monde, sont présentés à 700 collaborateurs cette année au forum de Milan et donneront lieu à l'attribution de plusieurs prix.

Afin de faciliter rapports humains et consensus, la formation des ingénieurs japonais comporte 1/3 de sciences sociales et humaines et leur première affectation de base s'effectue sur des terrains de contacts : logistique, Service Après-Vente, export, appros,... pour ainsi améliorer par la suite les échanges intra-entreprises.

Chez Sagem, le voisinage de deux unités de recherche départementales a permis l'adaptation d'une puce conçue pour l'automobile au système de navigation de l'hélicoptère NH90 à la suite d'échanges d'idées informelles. La complexité des technologies incite de plus en plus à la constitution de réseaux souvent internationaux pour associer des complémentarités en vue d'obtenir un produit final.

## 2. La culture de la performance

3.

### a. Les objectifs " inatteignables "

Placer la barre très haut pousse à innover, à arbitrer clairement entre les priorités et à engager des changements de comportements irréversibles.

C'est ce type d'objectifs qui a permis à Allied Signal de développer les turbos à un rythme beaucoup plus important que celui du marché de l'automobile, ou qui est à l'origine du succès de la Twingo. L'équilibre est certes délicat à trouver, Y. DUBREIL parle de "défi raisonnablement impossible", et le succès dépendra largement de la conviction du management intermédiaire qui devra décliner et communiquer de manière crédible ces "objectifs impossibles" à ses collaborateurs.

### b. Mesures des performances

Les systèmes de mesure doivent traduire à tous les niveaux les avancées vers les objectifs "inatteignables" fixés par le top-management de l'entreprise. A ce titre, ils seront orientés "résultats" plutôt qu' "efforts".

Ainsi pour mesurer l'innovation on retiendra le chiffre d'affaires réalisé avec des produits récents (la barre de 1, 3 ou 5 ans étant à définir en fonction du secteur) plutôt que le pourcentage du C.A. consacré à la R&D ; dans ce domaine, le nombre de brevets déposés n'est généralement pas non plus considéré comme une donnée pertinente.

Dans le même esprit, F. d'Allest affirme qu'il n'existe pas, à proprement parler, de critères d'évaluation de l'efficacité de la R&D, la meilleure mesure dans ce domaine est le résultat des Business Units de Matra, au sein desquelles l'ensemble des projets sont répartis.

Dans le cadre de l'orientation actuelle vers une forte décentralisation en centres de profits autonomes, la mesure doit évoluer, et le concept de benchmarking interne qui permet de définir le centre de profit "de rêve" à partir des meilleures performances selon chacun des axes de performance, est un outil particulièrement utile.

### c. Les Prix de l'innovation

La reconnaissance de l'innovation et de son auteur apparaît comme un stimulant fort du développement de l'esprit d'innovation. Cette reconnaissance peut être honorifique ou financière.

Un premier signe de reconnaissance est constitué par la présence fréquente du management auprès des équipes de R&D.

La personnalisation des innovations est également mise en oeuvre : détermination précise de la paternité d'une invention (R. MOOR), communication au client du nom du réalisateur (F. OLIVIER), affectation d'un nom à l'innovation (J.-L. DUMAS).

Plusieurs entreprises décernent des distinctions telles que des prix de l'Innovation remis au cours de "forums" ou de "rencontres" à large participation (exemples : Air Liquide, Bongrain, Rhône-Poulenc). Il est remarqué à ce sujet que les populations scientifiques sont les plus sensibles à ces distinctions qui les valorisent aux yeux de leur pairs et méritent d'être généralisées.

L'incitation financière est évaluée très positivement, largement pratiquée mais jugée encore insuffisante dans les entreprises françaises. Il est donc recommandé d'intéresser plus directement et plus fortement les innovateurs aux résultats de leurs efforts comme cela s'est fait, par exemple, pour l'équipe du CNRS qui a découvert l'anticancéreux Taxotère.

Cette orientation est partagée par l'ensemble des participants :

" Les jeunes cadres semblent extrêmement favorables à ce système d'encouragement " (P. Faurre),

" Il est très important de faire coïncider réussite individuelle et réussite collective " (F. Olivier),

" Une politique de stocks options très sélective est mise en place et vise les locomotives plus que les gestionnaires " (A. Joly).

### **3. La rémunération comme mode de reconnaissance**

Ce sujet est considéré par tous les intervenants comme essentiel mais difficile à gérer dans notre culture française.

Cependant, on note une évolution vers l'individualisation des rémunérations et des formes de participation au capital s'exprimant de différentes manières (stock options, participation, intéressement, fonds commun de placement, abondements ....).

Les systèmes de rémunération individualisés par objectifs sont assez largement répandus chez les commerciaux.

Les fonctions recherche, développement et innovation restent trop peu valorisées.

## **D. La recherche et la propriété intellectuelle**

### **1. Favoriser les partenariats avec la recherche publique**

Les entreprises s'appuient dans leur effort d'innovation sur des partenaires extérieurs : les co-développements sont évoqués par A. Joly, la création de start-up par P. Faurre, celle d'alliances par F. d'ALLEST.

Dans ce contexte d'ouverture, les relations avec la Recherche Publique sont peu citées par les intervenants sinon pour regretter la persistance d'obstacles à une collaboration plus active et donc plus fructueuse.

Sont mis en cause en particulier :

- le système d'évaluation des chercheurs concentré sur les publications (" malheureusement, seuls des critères académiques sont pris en compte dans le processus de reconnaissance des chercheurs du CNRS " selon S. Feneuille),
- une insuffisante reconnaissance des travaux réalisés avec les industriels,
- les contraintes administratives telles que la limitation à 15% du taux de rémunération complémentaire des fonctionnaires (circulaire Mauroy).

Dans la même ligne, J-J Duby évoque les facteurs culturels qui peuvent expliquer l'échec relatif de la mise à disposition de chercheurs du CNRS auprès des entreprises : manque d'attrait des chercheurs s'orientant vers une carrière au CNRS pour l'entreprise et sa fonction de création de richesses, mobilité et renouvellement réduits de cette population.

Il apparaît pourtant que cette situation peut évoluer. Le succès de la coopération entre le CNRS et Rhône-Poulenc Rorer sur les taxoïdes anticancéreux fournit, selon le Pr. Potier, une bonne illustration des conditions à remplir pour une collaboration réussie :

1. choix d'un sujet bien défini, ni trop étroit pour préserver l'enjeu scientifique, ni trop vaste pour inciter aux résultats pratiques, avec la fixation d'objectifs précis,
2. répartition claire des rôles entre les équipes des partenaires,
3. chacun exerçant son métier, climat de confiance entre des personnes ayant appris à travailler ensemble et veillant à maintenir un courant d'échanges intense qui assure l'actualisation permanente de la recherche,
4. système d'incitation financière simple et motivant, associant les chercheurs à la valeur créée dans l'Entreprise par leur innovation.

## **2. La politique en matière de brevets**

L'importance de la Propriété Industrielle est soulignée par la plupart des participants, qu'il s'agisse des brevets pour les entreprises à fort contenu technologique ou des dessins et marques pour celles plus proches du consommateur final.

Certains responsables regrettent cependant qu'il existe encore en France une certaine timidité en matière de brevetabilité alors que les concurrents étrangers sont plus agressifs.

Enfin, le caractère stratégique d'un portefeuille brevets, au-delà de son rôle de simple protection, est souligné par MM. Faurre et F. d'ALLEST qui évoquent notamment les possibilités de licences croisées qui en découlent.

## **3. Propriété intellectuelle interne**

Le brassage des idées alimentant la fertilisation croisée est systématiquement encouragé par la plupart des entreprises consultées.

La proximité des personnes dans une même organisation, ou mieux encore dans un même lieu, constitue un facteur d'accélération de l'innovation (Hermès, Sagem). Il en est de même de la structure projet (Allied, Renault).

La circulation des personnes à l'intérieur de l'entreprise participe de la volonté de favoriser les échanges d'idées.

L'exemple de la société Protex est très intéressant : " La capacité d'innovation de l'entreprise repose notamment sur la multiplicité des marchés approchés et la fertilisation croisée qui en découle, sur l'observation de la concurrence (sans désir de copier) grâce à une veille technologique efficace, sur la reconnaissance interne des vrais innovateurs par l'institution " d'enveloppes Soleau internes " qui assure la paternité des innovations, sur l'existence de contrats de confidentialité assez contraignants signés par l'ensemble des chercheurs et une très grande discrétion de tous (un jeune embauché attend 6 mois pour visiter sa première usine), et bien sûr, sur un budget R&D conséquent " (R. MOOR).

L'encouragement des techniciens-innovateurs assuré en partie par ce système de dépôt d'enveloppes Soleau internes semble très efficace.

Enfin la création d'un climat propice à l'émergence des idées dans l'entreprise est un thème récurrent exprimé de diverses façons :

"un certain désordre" (Lagardère),

"l'ouverture d'esprit "(Sidel),

"une marge de manoeuvre et une souplesse suffisantes" (Sidel),

"le droit à l'erreur" (Lagardère, Protex),

"le temps nécessaire" (Bongrain)....

### **III. LE FACTEUR LE PLUS IMPORTANT : L'IMPLICATION DES DIRIGEANTS**

#### **A. Le rôle déterminant des dirigeants**

Les formes d'organisation et les modes de gestion ont un impact fort sur la capacité d'une entreprise à innover et à entreprendre, mais l'utilisation de méthodes adaptées ne saurait à elle seule garantir le résultat.

Tous les intervenants ont reconnu en effet au top-management un rôle déterminant dans la promotion de l'innovation et de l'esprit d'entreprise au sein de leur organisation :

" Depuis toujours, le P.D.G. du groupe a encouragé le développement de l'innovation et l'esprit d'entreprise " (F. d'ALLEST)  
;

" Dans certains groupes, le manager n'a pas une vision long terme et ne passe pas assez de temps sur les éléments qui feront la différence pour son successeur " (P. Desmarescaux ) ;

" Rien ne changera dans le monde si rien ne change chez nous, rien ne changera chez nous si rien ne change chez moi " (J.-L. DUMAS) ;

" Les points forts de mon entreprise qui lui permettent de réussir sur des marchés difficiles face à des concurrents géants sont : l'innovation, la rapidité des processus de décisions et la lucidité concernant les limites de nos savoir-faire. " (P. FAURRE).

Ce rôle est particulièrement important à deux niveaux très différents :

- au niveau stratégique, car une entreprise qui ne met pas l'innovation et le développement interne au cœur de ses stratégies et de ses politiques n'a que peu de chances d'innover,
- au niveau symbolique par l'attention portée aux innovateurs et aux entrepreneurs au sein de l'entreprise, la symbolique tenant dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, une place essentielle.

#### **B. L'impact des valeurs de l'entreprise**

Plus déterminante encore qu'une action ciblée des dirigeants pour promouvoir l'innovation et l'esprit d'entreprise est la culture de l'entreprise et plus précisément ses valeurs.

Un discours sur la volonté d'innover ne saurait remplacer une tradition qui fait de l'innovation un mode de fonctionnement naturel et normal de l'entreprise, à l'instar de Hermès : " L'innovation pousse mieux dans un contexte de tradition et de gestion rigoureuse, comme les plantes méditerranéennes dans une terre de rochers. Il vaut mieux chercher à faire "grandir" son entreprise qu'à la faire "grossir" " (J.-L. DUMAS).

Bien sûr, la culture d'une entreprise peut changer, mais à l'exception de cataclysmes imposés par la survie de l'entreprise et qui se terminent parfois en véritable implosion, ces changements ne peuvent se faire que dans la durée.

La tentation est grande alors de faire porter à la culture la responsabilité de l'immobilisme de l'entreprise et de ses dirigeants en en faisant une fatalité liée à la nature de l'activité (" Certains modes managériaux doctrinaires ont tendance à décourager ceux qui veulent innover : "les métiers de spécialité ne devraient pas aller dans la distribution, ceux de commodité ne devraient pas innover" et font prendre des risques importants aux entreprises dont certains marchés sont susceptibles de disparaître " B. COLLOMB).

Le refus de cette fatalité présumée est un préalable à toute tentative de développer l'innovation et l'esprit d'entreprise. C'est bien ce que certaines entreprises comme 3M ont compris : " Le management doit être visible, donc se déplacer sur le terrain de l'innovation. L'entreprise devient souvent la photo agrandie du comportement et de la mentalité de la direction. L'innovation doit faire partie de la culture de l'entreprise " (G. de NOAILLAT).

### **C. Définir des ratios financiers et des tableaux de bord adaptés**

Peu d'entreprises ont un véritable tableau de bord leur permettant de suivre la gestion de leurs projets d'innovation et la place tenue par leurs nouveaux produits dans leur chiffre d'affaires et dans leurs résultats.

En revanche, chez Bongrain SA, " L'innovation est mesurée et suivie : le critère retenu est le tonnage représenté par les produits de moins de 5 ans " (B. LE JARIEL).

Les ratio financiers, par leur caractère instantané, sont mal adaptés au " contrôle " du processus d'innovation et les méthodes utilisées pour anticiper la rentabilité d'un investissement (discounted cash flows, taux de rentabilité interne) se heurtent pour beaucoup de projets d'innovation à trop d'incertitude pour être réellement utilisables.

F. OLIVIER confirme que :

" Souvent, dans certaines entreprises surgérées, il existe un fatras de gestion peu efficace qu'il faudrait réformer. Je préfère suivre le résultat ramené au capital investi, que ramené au chiffre d'affaires. D'ailleurs, dès 1972, en tant que contrôleur de gestion je m'intéressais déjà à la "rentabilité du capital investi" sans attendre la mode récente de l'EVA "

et que : "Innover, c'est insuffler des produits dans le chiffre d'affaires. C'est pourquoi les 40% du chiffre d'affaires de Sidel réalisé par des produits de moins de 5 ans semblent plus significatifs que le montant des dépenses de R&D ".

Comme la conviction demeure chez de nombreux dirigeants français que ce qui ne peut être mesuré ne peut être managé, le management de l'innovation est souvent abandonné à des " spécialistes " plus ou moins marginalisés dans l'entreprise. Les dirigeants n'interviennent plus que de manière spectaculaire, soit lorsqu'il s'agit d'arrêter des projets en impasse, soit au contraire pour répondre à un souci de communication lorsqu'apparaît le moindre résultat prometteur.

### **D. Donner sa juste place à la politique qualité**

Le développement de politiques " qualité " au sein de l'entreprise peut avoir des effets contradictoires sur la capacité d'innovation de l'entreprise :

- d'un côté, le manque de qualité et de fiabilité peut annihiler la valeur potentielle de toute innovation ; la qualité peut donc apparaître comme une condition nécessaire à l'innovation ;
- de l'autre, une démarche " qualité " trop contraignante peut enfermer les pratiques de l'entreprise dans un cadre si rigide qu'il rend difficile toute innovation.

L'innovation et l'esprit d'entreprise supposent une prise de risque qui peut être incompatible avec des objectifs de qualité totale, sauf si ce risque est pris simultanément par divers acteurs, fournisseurs, distributeurs, clients au travers d'alliances et de partenariats qui doivent être partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et qui ne peuvent se conduire sans une implication forte des dirigeants.

Plusieurs interventions vont dans ce sens :

" Les jalons Qualité doivent être incontournables ; c'est le stress de la qualité " (Y. DUBREIL),

" La politique d'innovation ne doit pas faire oublier l'attachement à la qualité des produits, car la fabrication de produits constants est rendue difficile par le caractère très variable du lait, matière première de base. Dans ce domaine, le savoir-faire humain est indispensable " (B. LE JARIEL).

### **E. Connaître le métier**

Plusieurs intervenants ont regretté que les dirigeants français soient assez souvent des " généralistes " parachutés sans connaissance approfondie des activités dont ils prennent la responsabilité et qu'ils ne restent pas suffisamment longtemps dans une même position pour acquérir cette connaissance.

La connaissance du métier semble en effet une condition préalable pour être capable de manager l'innovation dans l'entreprise, c'est-à-dire d'apprécier correctement les risques pris et les chances de succès.

L'ignorance du métier conduit, soit à une prudence et un conservatisme excessifs, soit au contraire à des " aventures inconsidérées " qui, comme telles, se terminent généralement mal et renforcent la suspicion envers l'innovation.

De plus, " l'origine des dirigeants d'entreprise, trop souvent "gestionnaires généralistes", fait qu'ils sont naturellement peu attirés par le produit, donc par l'innovation " (J.-Y. KOCH).

### **F. Savoir laisser une (petite) place au désordre**

F d'ALLEST le dit clairement : " Afin de développer un environnement propice à l'innovation et à l'introduction permanente d'idées neuves, le Groupe encourage un certain "désordre", un esprit de discussion et de contradiction très marqué et il reconnaît le droit à l'erreur " .

En effet, pour rendre leur entreprise innovante, les chefs d'entreprise doivent également être capables de faire vivre au sein de leur organisation un minimum de désordre qui, sans (trop) perturber la gestion et le fonctionnement quotidien de l'entreprise, permette de faire émerger la créativité nécessaire à tout processus d'innovation ; comme F. OLIVIER qui préconise de " ne pas institutionnaliser le développement créatif hors normes mais (de) l'encourager en sous-main " .

Cette capacité de placer une partie de l'organisation " à la frontière du chaos " doit s'accompagner d'un autre talent, celui de conserver au sein de l'entreprise des hommes " différents " qui sont souvent perturbateurs et mal intégrés à l'ensemble du système mais qui néanmoins sont des acteurs essentiels du changement.

Ici encore, les dirigeants ne peuvent atteindre ces objectifs que par une forte implication personnelle. S'il est un domaine où les dirigeants doivent adopter une attitude active qui aille au-delà d'un simple

arbitrage ou d'une animation douce, c'est bien celui de l'innovation et du développement de l'esprit d'entreprise.

## ANNEXES

1. [Positionnement de la France vis à vis de l'innovation](#)
2. Un exemple de coopération entre la recherche publique et privée : [le programme BIO AVENIR®](#)
3. [Personnes rencontrées](#)
4. [Guide d'entretien](#)
5. [Définitions et liens entre les termes : Innover et Entreprendre](#)
6. [Résultats de l'enquête réalisée](#)
7. [Membres de la commission](#)

***Positionnement de la France vis à vis de l'innovation.***

1. Les grandes entreprises françaises sont trop peu présentes dans les secteurs à forte croissance
2. Les dépenses françaises de Recherche augmentent constamment, mais leur financement est encore à moitié public
3. Par rapport au Japon et aux Etats-Unis, les dépenses de R&D françaises se concentrent encore trop sur la recherche fondamentale se situant loin du marché des produits finis
4. En nombre de brevets déposés, la position française est relativement faible et focalisée sur les secteurs à faible croissance
5. La France dépose deux fois moins de brevets que l'Allemagne ou les Etats-Unis
6. Le solde des exportations et importations de brevets en France est négatif
7. Le cycle de renouvellement des produits se raccourcit
8. La France, par rapport aux Etats-Unis, fait encore trop peu appel aux technologies de l'information et de la communication pour innover et augmenter sa compétitivité
9. Comme l'ensemble de l'Europe, la France connaît un lourd handicap face aux Etats-Unis dans les biotechnologies
10. L'environnement français n'encourage pas la prise de risque
11. Les entreprises françaises créent beaucoup moins de valeur pour l'actionnaire que les entreprises américaines et anglaises
12. Les entreprises françaises se jugent moins innovantes que leurs homologues allemandes, belges, et néerlandaises
13. Quel que soit le secteur une croissance forte est possible

## Un exemple de coopération entre la recherche publique et privée : le programme BIO AVENIR® (1991 - 1997)

Les limites perceptibles de la recherche et du développement selon les schémas traditionnels - et bien qu'ils aient répondu avec succès aux besoins d'une époque - a fait ressentir à Rhône-Poulenc la nécessité d'une approche nouvelle. Une approche qui soit capable de **faire émerger les compétences susceptibles de lever les verrous technologiques** entravant la réponse aux nouveaux enjeux **de la Santé** et de **l'environnement**. La mise en place d'une collaboration entre les chercheurs de Rhône-Poulenc et ceux de la recherche publique fondamentale est apparue comme la meilleure réponse possible à cet objectif.

BIO AVENIR® a été la concrétisation de cette réflexion qui répondait à la ferme volonté des Ministres de l'Industrie et de la Recherche de renforcer les collaborations et d'accélérer le transfert des connaissances entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, la recherche académique et la recherche industrielle.

### 1. Des moyens importants

- BIO AVENIR® a été lancé en octobre 1991
- Les partenaires institutionnels de projet étaient constitués du CEA, du CNRS, de l'INRA et de l'INSERM, de l'Institut Pasteur et des Universités.
- Le programme comprenait trois volets de recherche fondamentale qui ont porté spécifiquement sur les domaines de la santé (thérapie génique, synthèse de nouveaux antibiotiques ...), de l'Agronomie (produits de protection des cultures plus ciblés, transgénèse ...) et la Chimie (biocatalyse, germes extremophiles, dépollution biologique ...), qu'illustrent plusieurs succès.
- Il comportait en outre, un volet **méthodologique** pour évaluer de nouveaux outils communs, applicables aux domaines de la Santé, de l'Agronomie et de la Chimie.
- Chaque grand volet du programme était suivi par un comité constitué de responsables de recherche de Rhône-Poulenc et de personnalités scientifiques extérieures. Ces comités rapportaient eux-mêmes à un **Comité de Suivi Scientifique et Technique**, pour l'ensemble du programme BIO AVENIR®, et un **Comité Administratif et Financier**.
- Rhône-Poulenc a financé ce programme pour un montant de 1 milliard de francs sur 5 ans, de 1991 à 1997, auquel s'est ajouté un apport de 610 millions de Francs par les ministères de la recherche et de l'industrie.

### 2. Des résultats concrets

172 brevets déposés et 538 communications ou de publications internationales témoignent de la qualité des travaux scientifiques conduits sous l'impulsion de BIO AVENIR®.

Ces chiffres confirment la position dominante obtenue par un certain nombre d'équipes sur des sujets très en pointe, grâce au renforcement des moyens humains et financiers apportés par BIO AVENIR®, et placent la recherche française au niveau de celle des Etats-Unis dans ces domaines.

Plus de 500 personnes du public et du privé ont été directement impliquées dans les projets de recherche fondamentale. BIO AVENIR® a contribué à la formation aux biotechnologies de plus de 200 thésards ou posts-doctorants.

Pour Rhône-Poulenc, BIO AVENIR® a répondu à ses objectifs fixés en 1991 : il a permis de redéfinir profondément sa stratégie d'innovation à long terme dans les sciences de la vie et l'interface avec la chimie. Il a considérablement renforcé son potentiel scientifique interne, tout en assurant une formidable ouverture sur la recherche fondamentale. Il a ouvert la voie d'autres collaborations,

d'autres programmes pour l'avenir.

***Liste des intervenants***

**Frédéric d'ALLEST** Directeur Général de LAGARDERE

**Jean-Louis DUMAS** Président- Directeur Général de HERMES

**Yves DUBREIL** Directeur de Projet Véhicule chez RENAULT

**Jean-Jacques DUBY** Directeur de l'Ecole Supérieure d'Electricité

**Pierre FAURRE** Président- Directeur Général de SAGEM

**Philippe GALLIN** Président- Directeur Général d'ALLIED SIGNAL Turbo SA

**Alain JOLY** Président- Directeur Général de L'AIR LIQUIDE

**François LAVELLE** Directeur Recherche Cancérologie RHONE-POULENC

**Bertrand LE JARIEL** Directeur Marketing de BONGRAIN/SOPARIND

**Robert MOOR** Président- Directeur Général de PROTEX International

**Francis OLIVIER** Président- Directeur Général de SIDEL

**Professeur POTIER** Directeur de l'Institut Chimie Substances Naturelles du CNRS

**Guide d'entretien indicatif**  
**(Questions à choisir en fonction des intervenants)**

**1. Questions introductives**

1.1 Pouvez vous présenter brièvement votre entreprise ? Ses métiers, sa finalité, sa taille en hommes et en chiffre d'affaires, sa dimension internationale ?

1.2 Quelles seraient vos définitions des termes Innovation et Esprit d'Entreprise ?

1.3 Que pensez-vous sincèrement de la capacité d'innovation de votre entreprise ? et de celle de votre principal concurrent ?

. Quelle est la part du chiffre d'affaires représentée par des produits et/ou services de moins de 5 ans ?

. Quel pourcentage du chiffre d'affaires consacrez-vous à la R&D ?

. Quel est le nombre de brevets en cours de validité déposés par votre entreprise ? Combien d'entre eux sont exploités par vous-même ou sous licence ?

. Quelles sont les parts respectives de la croissance interne, de la croissance externe progressive par petits pas et de la croissance externe par grands blocs ?

. Y a-t-il une formation sur l'innovation au sein de votre entreprise ?

. Pourriez-vous nous donner quelques exemples significatifs de succès et d'échecs en matière d'innovation propres à votre entreprise ?

1.4 Que pensez-vous sincèrement de l'esprit d'entreprise de votre société ?

- o est-ce avant tout le développement de l'initiative à tous les niveaux de votre entreprise ?
- o ou plutôt au niveau des managers et de leur propension à modifier sensiblement et durablement le business system dans lequel ils opèrent ?

Pourriez-vous nous donner quelques exemples (positifs et négatifs) de la capacité à entreprendre de votre entreprise ?

**2. Les problèmes structurels de l'entreprise**

2.1 De quelle manière avez-vous rendu les structures de votre entreprise plus réactives et plus performantes ?

. Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques au total dans votre entreprise ? et dans un centre de profit moyen ?

. Avez-vous à l'esprit des exemples où des circuits courts avec des équipes réduites ont ou auraient réellement abaissé le temps de développement d'un produit ?

. Lorsque vous procédez à une réduction des niveaux hiérarchiques, est-ce plutôt pour réaliser des économies de structures, ou bien pour augmenter la vitesse de réaction du système ?

. Quelles sont les modifications de structures de votre entreprise que vous avez conduites, qui ont permis, à tous les niveaux, de favoriser sensiblement l'action et de libérer l'imagination ?

. Quelle marge de progrès existe-t-il encore ? Quelle serait la structure idéale pour vos activités ?

. Pensez-vous que votre système d'information et vos modes de communication soient favorables au processus d'innovation et à l'esprit d'entreprise ?

2.2 Quels sont les intérêts et les limites du découpage en centres de profit de la grande entreprise, essayant ainsi de s'inspirer de la PME ?

Bien que la prospective de perte ou de gain d'argent soit très différente pour un dirigeant de PME et un responsable de centre de profit d'une grande société, en quoi, d'après vous, les PME peuvent-elles nous servir d'exemple ?

2.3 Les réorganisations rapides et fréquentes (changement de structures, de modes de fonctionnement ou d'hommes) sont-elles efficaces ?

Les méthodes de renouvellements soutenus, réguliers et motivés d'une partie des principaux managers, employées par des sociétés américaines afin de redynamiser les équipes dirigeantes et de donner une chance à ceux qui agissent et qui réussissent, vous paraissent-elles applicables en France ? dans votre entreprise en particulier ?

### **3. Les modes de fonctionnement de l'entreprise**

3.1 Comment développer efficacement l'écoute du client dans toutes les fonctions de l'entreprise ?

. Comment réussissez-vous à imprégner de culture marketing l'ensemble de l'entreprise ?

. Comment dans la pratique décloisonne-t-on les fonctions marketing et technique ?

. Dans ce domaine de l'écoute client, comment observez-vous ce que font vos concurrents et comment en tirez-vous parti ?

. Avez-vous trouvé le bon équilibre entre " faire suffisamment le métier de vos clients pour mieux le comprendre " et " éviter de le faire pour ne pas vous pénaliser " ?

3.2 Comment améliorer les liaisons R&D-Marketing-Production (organisation orientée clients vs orientée produits) ?

. Comment "développer" mieux (organisation en projet, matricielle,...)

. Comment transforme-t-on de la " science " en développement commercial grâce au marketing ?

. Dans votre entreprise, comment les chercheurs sont-ils associés aux démarches opérationnelles ? A leur tour, de quelle manière les opérationnels s'intéressent-ils aux innovations et à leurs coûts ?

. Pensez-vous que le mélange de différentes nationalités favorise les liaisons R&D-Marketing-Production ?

. La filiale française d'une grande société américaine en présente 33 pour un effectif de 4000 personnes et semble en tirer profit ; combien y a-t-il de nationalités différentes dans vos activités françaises ? Estimez-vous quelles soient suffisamment métissées ?

3.3 Quels sont à vos yeux les systèmes de gestion les mieux adaptés pour favoriser innovation et esprit d'entreprise ?

. Ne pourrait-on pas introduire de nouveaux outils (théorie des jeux par exemple) mieux appropriés à la gestion stratégique de l'innovation et du développement ? Le rôle des auditeurs ne pourrait-il pas être élargi à ce sujet ?

. Les responsables de développement de votre entreprise arrivent-ils à combiner avancées techniques pointues et réduction des coûts de production ?

. Quel est le niveau de centralisation des systèmes de décision et de gestion des investissements de votre entreprise ?

. Est-ce un défaut auquel vous souhaitez remédier ?

. Quand on critique l'entreprise sur-gérée, ne fait-on pas allusion en fait à un fatras de gestion peu efficace qu'il faudrait réformer ?

. Quel est, à vos yeux, le ratio qui prime :  
Résultat Avant Frais Financiers/Chiffre d'affaires ou Résultat Avant Frais Financiers/Capitaux Investis ? Chiffre d'Affaires

. Capitaux Investis

. Seriez-vous favorable à faire suivre l'EVA (valeur économique ajoutée) par centre de profit ?

#### 4. Ressources humaines

4.1 Comment transformer le cadre "gestionnaire-avant-tout" en entrepreneur plus réactif, plus créatif, prenant initiative et risque ?

. Comment alors améliorer l'appréciation des managers, en termes de critères de réussite ?

. Quelle politique de motivation des managers avez-vous adoptée ? Comment l'avez-vous mise en place ?

. Pouvez-vous nous parler du système de fidélisation/intéressement des managers de votre entreprise ? Est-il fonction de leur contribution personnelle aux résultats ? de l'organisation qu'ils ont mise en place ?

. Quelles sont les formations sur l'esprit d'entreprise dispensées dans votre société ?

. Pourriez-vous dire que votre entreprise est vraiment performante en matière de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la reconnaissance de la réussite ?

. Avez-vous réussi à rendre vos critères d'appréciation et d'évaluation objectifs ?

4.2 Quelles sont les véritables particularités culturelles françaises (positives et négatives) qui régissent notre capacité à innover et à entreprendre ?

. Que peut-on améliorer en s'inspirant de l'étranger ?

. En France, vos ressources humaines à fort potentiel ne souffrent-elles pas du syndrome du nénuphar (cycle de projet supérieur au temps en poste) ? et de celui du tournesol (la tête vers le haut) ?

. Sur la base de votre expérience, qu'y a-t-il de bon à retirer en Allemagne, aux Etats-Unis, au Japon ou ailleurs ?

4.3 A votre avis, y a-t-il opposition entre esprit d'entreprise (qui sous-entend rationalité) et innovation (avec son côté dérangeant) ?

. Les véritables innovateurs de votre entreprise ne sont-ils pas parfois considérés comme insupportables ?

## **5. Spécificités du thème Esprit d'Entreprise**

5.1 Y a-t-il un profil type de l'entrepreneur (PME et grande Société) et peut-on en tirer des conséquences en termes de politique de recrutement et de formation ?

. Comment faites-vous pour rechercher, détecter et préparer au management des profils atypiques, en évitant qu'ils soient rejetés " naturellement " par la structure ?

. Pensez-vous qu'il faille des personnalités et profils différents pour assurer la complémentarité des équipes ? Estimez-vous

avoir atteint un niveau suffisant dans ce domaine au sein de votre entreprise ?

5.2 N'a-t-on pas trop tendance, aujourd'hui en France, à négliger la notion de métier (de la difficulté de diriger des entreprises d'activités différentes) ?

. Quelle est la durée moyenne dans leurs postes respectifs des 5 top-managers de votre entreprise et du 1% supérieur de vos cadres ?

5.3 Avez-vous mis en place un système de rémunération dans la durée des managers (sur des objectifs à moyen ou long terme) ? Si oui, de quelle manière tient-il compte de l'esprit d'entreprise et de la capacité à innover ?

## **6. Spécificités du thème Innovation**

6.1 Comment construire et encourager efficacement les techniciens-innovateurs au sein des entreprises?

. Avez-vous un système d'identification des innovateurs et des créatifs ?

. Quel est le niveau d'implication du management de votre entreprise dans la R&D (fréquence des visites approfondies des laboratoires par exemple) ?

. Organisez-vous des Prix de la Recherche ? Si oui, récompensent-ils des développements commerciaux aboutis ?

6.2 Comment développer et améliorer les partenariats et les alliances pour l'innovation, aussi bien en amont (CNRS, Universités,...) qu'en aval (clients, partenaires, voire concurrents), de manière à raccourcir et rendre nettement plus efficace la chaîne de développement ?

. La notion d'alliance pour l'innovation avec un concurrent vous choque-t-elle ?

. Y-a-t-il une formation à la recherche d'alliances (en amont et en aval) au sein de votre entreprise ?

. Avez-vous un système de veille technologique performant ? Avez-vous récemment acheté des technologies pour les assembler à des fins d'innovation ?

6.3 Pensez-vous que les entreprises, beaucoup plus souvent dirigées par des gestionnaires que par des techniciens, ont en général tendance à sous-estimer la masse très importante de connaissances scientifiques et techniques disponibles, et par conséquent, à sous-utiliser ce potentiel de ruptures technologiques ?

. Presentez-vous, dans vos métiers, une rupture d'ici cinq ans provenant des connaissances scientifiques ?

. Vous tenez-vous informé de l'actualité scientifique qui concerne directement ou indirectement vos activités, des innovations de vos concurrents et des innovations des métiers voisins (transferts potentiels) ?

## **Définitions et Liens entre les termes**

### **Innovation et Esprit d'entreprise**

#### *INNOVATION*

L'innovation pour une entreprise est un changement se traduisant par une évolution concrète de son offre qui permet une différenciation vis-à-vis de la concurrence (création de marchés nouveaux, mise au point de nouveaux produits et/ou services permettant de mieux satisfaire les marchés existants).

L'innovation ne relève pas seulement du registre scientifique ou technique, elle peut toucher l'organisation, les méthodes ou les outils de gestion.

Elle constitue une création de richesse durable pour l'entreprise, par opposition à la simple réduction des coûts dont le bénéfice est très rapidement transféré au client.

L'innovation doit être sous-tendue par une stratégie de positionnement sur des marchés où ce potentiel de création de richesse existe. L'innovation est le levier majeur de croissance interne.

#### *ESPRIT D'ENTREPRISE*

L'esprit d'entreprise est la mise en place et la gestion d'activités créant des richesses ; il conduit les managers à modifier sensiblement et durablement un environnement sectoriel.

#### *LIENS ENTRE LES DEUX TERMES*

Innovation, au sens où la Commission l'entend (passage à l'acte) et esprit d'entreprise visent tous deux la croissance. L'innovation se traduira par de la croissance interne, l'esprit d'entreprise peut faire appel à la croissance externe.

Les deux termes peuvent être opposés à " rationalité " ou à " gestion ".

## COMMISSION INNOVER ET ENTREPRENDRE

45 réponses au 20 octobre 1997

1. Pensez-vous que la **capacité d'innovation** de votre entreprise soit **bonne**

**OUI 95% NON 5%**

2. Quelle est la part approximative de votre chiffre d'affaires représentée par des produits de moins de 5 ans :

41%

(de 1 à 100% ; 16% ne répondent pas)

3. Quelle est la part approximative de votre chiffre d'affaires consacrée à la R&D ?

7%

(de 0,5 à 80%)

4. Quel est le nombre approximatif de brevets en cours de validité déposés par votre entreprise :

2 109 (moyenne de ceux qui ont répondu)

(de 0 à 20 000 ; la moitié n'ont pas répondu)

5. Avez-vous à l'esprit des exemples où des circuits courts avec des équipes réduites qui ont ou auraient réellement abaissé le temps de développement d'un produit :

**OUI 78% NON 22%**

6. Lorsque vous procédez à une réduction des niveaux hiérarchiques, est-ce plutôt :

pour réaliser des économies de structures 20,5%

pour augmenter la vitesse de réaction du système 66,5%

(les deux = 13%) 13%

7. Pensez-vous que votre système d'information et vos modes de communication soient favorables au processus d'innovation

**OUI 59% NON 33%** (8% ne sait pas)

**8.** En ce qui concerne les modes de fonctionnement de votre entreprise, pouvez-vous préciser vos 2 principales préoccupations permettant d'améliorer vos capacités à innover et à entreprendre

22% développer une culture marketing à tous les échelons

**33%** favoriser l'écoute systématique du client dans les différentes fonctions de l'entreprise

23% décloisonner les départements technique et marketing

9% observer les concurrents dans ces domaines (benchmarking)

12% organiser une veille technologique performante

1% autre : *laisser s'exprimer et protéger les transgresseurs*

**9.** Quels sont d'après vous les 2 leviers les plus efficaces pour la transformation d'une idée en développement commercial

11% objectifs de programmes R&D fixés par le marketing

**45%** organisation en projet

1% organisation matricielle

7% association des chercheurs aux démarches opérationnelles

31% implication effective des opérationnels dans les processus d'innovation

5% mélange de différentes nationalités dans les équipes

0% autre :

**10.** Quels sont les 2 ou 3 indicateurs de gestion/finance que vous suivez le plus

Résultats 29% CA 24% Rentabilité 18% Autres 29%

des capitaux investis

**11.** Les systèmes de décision et de gestion de votre entreprise sont-ils fortement centralisés

OUI 36% **NON 64%**

**12.** Quels sont les 2 ou 3 outils de gestion des ressources humaines vous paraissant les mieux adaptés au développement de l'innovation et de l'esprit d'entreprise (appréciation, formation, intéressement, financier,...)

Récompenses 16% Formation 20% Appréciation 20%

Autres 37% NSP 7%

**13.** Avez-vous, au sein de votre entreprise, une méthodologie spécifique à la recherche de profils différents de celui de la majorité de la société ?

OUI 29% **NON 63%** (NSP : 3%, bientôt : 5%)

**14.** Quelle est approximativement la durée moyenne dans leurs postes respectifs des 10 top-managers de votre entreprise

5,5 années

**15.** Le **niveau d'implication du top-management** de votre entreprise **dans la R&D** est-il **fort**

**OUI 92% NON 8%**

**16.** Pouvez-vous indiquer la fréquence de vos visites approfondies de laboratoires

2,9 fois par an

un cas de visite hebdomadaire

(50% n'ont pas répondu)

**17.** Avez-vous développé des partenariats et des alliances pour l'innovation

34% en amont (CNRS, universités, ...)

39% en aval (clients, partenaires, ...)

27% avec des concurrents

**18.** Existe-t-il une formation à la recherche d'alliances (en amont et en aval) au sein de votre entreprise

OUI 24% **NON 76%**

**19.** Vous tenez-vous informé de l'actualité scientifique qui concerne directement ou indirectement vos activités

**OUI 86% NON 14%**

**20.** Avez-vous un tableau de bord "Innovation" ?

OUI 35% **NON 65%**

## **MEMBRES DE LA COMMISSION :**

### **[Les 10 commandements suivis par les patrons des sociétés innovantes et entrepreneurantes](#)**

**Jean-René FOURTOU** (Président de la Commission) Président Directeur Général, Rhône-Poulenc

**François AILLERET** Vice-Président du Conseil d'Administration, EDF

**Bruno ANGELICI** Président Directeur Général, Zeneca

**Michel BESSON** Directeur Général Adjoint, Compagnie de Saint-Gobain

**Jean-Pierre BOISIVON** Délégué Général, Institut de l'Entreprise

**Fabrice BOURDEX** Directeur Général, MATRAnet

**Yves COUILLARD** Président du Directoire, Hewlett Packard France

**Jean-Claude CABRE** Président du Directoire, Vallourec

**Robert CHANEZON** \* Assistant du Président, Rhône-Poulenc

**Philippe DEMARESCAUX** Directeur Général, Rhône-Poulenc

**Bernard ESAMBERT** Président, Banque Argil

**Serge FENEUILLE** \* Conseiller du Président, Lafarge

**François FIESSINGER** Directeur Général, Suez-Lyonnaise des Eaux

**Jean-Louis GERGORIN** Conseiller du Président, Groupe Lagardère

**Michel HENRY** \* Conseiller, Institut de l'Entreprise

**Jean-Yves KOCH** \* Directeur Général, Bossard Gemini Consulting

**Henri LACHMANN** Président Directeur Général, Strafor Facom

**Jean-Daniel LE FRANC** Vice-Président, AGF

**Christophe LEVY** \* Lafarge, Rapporteur de la commission

**Bernard LOUVET** \* Directeur, Rhône-Poulenc

**Christian MARBACH** Conseiller, Suez-Lyonnaise des Eaux

**Francis MER** Président, Usinor Sacilor

**Yves-René NANOT** Président Directeur Général, Ciments Français

**Godefroy de NOAILLAT** \* Conseiller, Institut de l'Entreprise

**Roger PAGEZY** Délégué Général, ANRT

**René PENISSON** \* Directeur des Ressources Humaines, Rhône-Poulenc

**Marc PERAN** \* Bossard Gemini Consulting, Rapporteur de la Commission

**Jacques PUECHAL** Président Directeur Général, ATOCHEM

**Jean-François RAUX** Direction du Développement, EDF

**Michel TARDIEU** \* Délégué Général, Institut de l'Entreprise

(\* = membre du groupe de travail)

## Les 10 commandements

### suivis par les patrons des sociétés innovantes et entreprenantes

(Transposition des impératifs communs en préceptes, pour aider à leur communication)

- |     |                                                                                                |      |                                                                                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------|
| I   | Tu innoveras ( si tu veux vivre )                                                              | VI   | Tu sauras récompenser                                                           |
| II  | Tu adapteras organisation, mode de management et communication pour t'orienter clients/marchés | VII  | Tu formeras tes équipes au management de la R&D et à l'innovation               |
| III | Tu auras l'obsession du client                                                                 | VIII | Tu communiqueras sur l'innovation et organiseras prix et forums de l'innovation |
| IV  | Tu développeras alliances, partenariats, réseaux et échanges transversaux                      | IX   | Tu instilleras un minimum de désordre et accepteras l'erreur                    |
| V   | Tu te souviendras que David, petit, autonome et décentralisé, a battu Goliath                  | X    | Tu t'impliqueras très fortement                                                 |