

Direction de la communication
63 rue de Villiers
92 208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Téléphone 01 56 57 81 81
Fax 01 56 57 81 80
<http://www.pwc.fr>

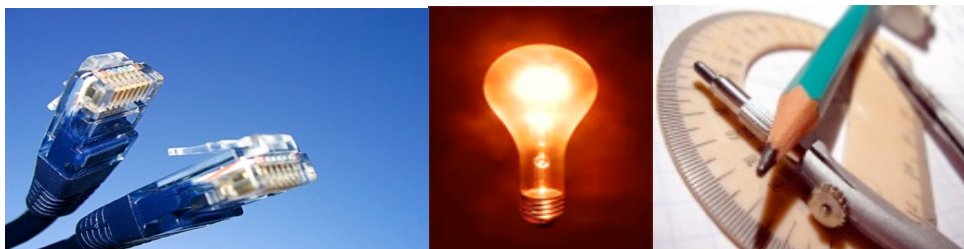
Communiqué de presse

Pour tout renseignement complémentaire
i&e Consultants – Marie-Laurence Augé : 01 56 03 14 51
PwC - Emmanuelle Térouanne : 01 56 57 81 8 – 06 75 75 51 02

Paris, le 7 avril 2010

R&D : panorama et tendances d'une fonction en transformation

Conclusions de l'enquête PricewaterhouseCoopers sur « l'innovation et la performance de la R&D »



Premier constat de l'enquête PricewaterhouseCoopers sur « l'innovation et la performance de la R&D » : l'innovation dans l'entreprise connaît une véritable transformation. La R&D, désormais au cœur de l'organisation et des dispositifs pour profiter de la reprise économique est en pleine rationalisation. Pour accroître son efficacité opérationnelle, la R&D a revu son mode de fonctionnement, ses processus de sélection de projet et s'est rapprochée d'autres départements (marketing, vente et stratégie). Des défis majeurs attendent les dirigeants et responsables R&D. Le rapport souligne en effet la nécessité de structurer les stratégies d'Open Innovation, qui ont tendance à se systématiser dans les entreprises. Les questions des indicateurs de performance et de l'ouverture en matière de ressources humaines seront également essentielles et passeront par des changements culturels importants.

Rationalisation des processus d'innovation et évolution du rôle de la R&D

Les dirigeants sont convaincus que l'innovation sera un facteur clé de la capacité de l'entreprise à rebondir après la crise. Si les budgets R&D n'ont pas diminué, + 8, 1% au niveau européen en 2009¹, la crise a conduit les fonctions R&D à reconsidérer leur processus d'innovation particulièrement en matière de sélection de projets. « *Les départements R&D sont contraints à intégrer plus fortement l'efficacité opérationnelle au cœur de leur approche. Ceci les conduit à optimiser leur portefeuille de projets et à adopter des organisations qui favorisent la réactivité et l'agilité face aux incertitudes des marchés* » déclare Jean-Christophe Saunière, associé, PricewaterhouseCoopers.

¹ Source : Centre de Recherche de la Commission européenne

La rationalisation se traduit par une réorientation des efforts dans le domaine de l'innovation incrémentale² et de l'innovation de productivité. Les deux tiers des responsables interrogés dans le cadre de l'enquête estiment que leurs investissements répondent à un objectif d'optimisation de leurs produits existants. La quasi-totalité des acteurs souhaite développer en priorité des produits pour leur base client ou leur marché existant.

Par ailleurs, la R&D s'ouvre à son écosystème au sein de l'entreprise et confirme sa collaboration avec des partenaires externes. En interne, la R&D se rapproche des fonctions proches du marché (marketing, vente et stratégie). Cette nouvelle place de la R&D au sein de l'entreprise est néanmoins freinée par la difficulté à mutualiser les ressources, la complexité des processus de décision ou encore des enjeux de capitalisation et de partage des connaissances.

Vis-à-vis de l'externe, tous les acteurs interrogés s'accordent à reconnaître le développement des stratégies d'Open Innovation. Les entretiens menés par PricewaterhouseCoopers révèlent néanmoins des difficultés à la mise en oeuvre de ces stratégies. Pour plus de la moitié des sociétés, la gestion de la propriété intellectuelle porte le risque le plus critique. La sécurité des données, les difficultés culturelles et les enjeux de gouvernance sont également cités. Selon Jean-Christophe Saunière, « *la mise en place d'une stratégie d'Open Innovation doit avant tout reposer sur des objectifs stratégiques clairs, un modèle de gouvernance cohérent et une gestion efficace de la propriété intellectuelle* ».

Le développement des outils collaboratifs permettra de répondre en partie à ces enjeux d'organisation. Les responsables R&D identifient à ce titre deux leviers, qui devraient être particulièrement impactants dans les années à venir : l'émergence de communautés de recherche, internes ou élargies ainsi que le développement de modes de collaboration interactive.

Ressources humaines et indicateurs de performance : deux enjeux majeurs des responsables R&D

Le premier enjeu des responsables R&D réside dans la gestion et la fidélisation de ses talents

Pour plus de la moitié des entreprises interrogées, les équipes R&D sont recrutées au sein de leur secteur d'activité. Elles ont traditionnellement une logique « sédentaire » avec une faible mobilité vers les autres fonctions ou au sein du secteur dans lequel elles évoluent. La diversification des talents est citée par les acteurs comme un enjeu clé d'une meilleure efficacité. Selon Jean-Christophe Saunière « *les entreprises ont mis en place des démarches pour favoriser la mobilité des collaborateurs en interne, à l'international ou par le biais de logiques de collaboration avec leur environnement. Mais ces efforts sont encore trop faibles compte tenu de l'importance de cet enjeu. L'ouverture à de nouveaux profils est encore trop peu pratiquée* ».

Le deuxième enjeu des dirigeants R&D est celui des indicateurs de performance. Selon l'enquête de PwC, le revenu issu des nouveaux produits est l'indicateur le plus fréquemment utilisé par l'ensemble des entreprises. Néanmoins cet indicateur est un outil d'appréciation de la performance passée. Il se prête mieux à des industries à cycle long et n'est pas adapté à un pilotage dynamique de la R&D. Le « Time to market », la satisfaction client, le pilotage par le ROI ou le nombre de brevets déposés sont également couramment utilisés mais ne permettent pas d'apprécier et de piloter de manière réactive les leviers de création de valeur de la R&D.

² Amélioration linéaire des produits ou services

Selon Jean-Christophe Saunière « *la R&D doit se redéfinir comme un centre de profit. Plusieurs pistes sont à explorer pour identifier la valeur de la contribution de la R&D à l'entreprise par exemple la valorisation des brevets dans le produit fini, le nombre de brevets exploités par rapport au nombre de brevets déposés ou encore l'apport en valeur des partenariats. Cela nécessitera un changement culturel important, mais indispensable pour mesurer la performance de la fonction au sein de l'entreprise. La R&D a déjà entamé sa mutation. L'enjeu est aujourd'hui d'intensifier son intégration au sein même de l'entreprise pour jouer à plein un rôle moteur dans la sortie de crise* ».

Méthodologie

Ce rapport a été élaboré sur la base d'une trentaine d'entretiens qualitatifs avec des responsables et dirigeants R&D fin 2009. Ces entretiens ont été complétés par des analyses d'experts de PricewaterhouseCoopers.(à compléter)

À propos de PricewaterhouseCoopers et de son pôle Conseil

PricewaterhouseCoopers (« PwC ») développe en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil pour des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

PwC et Landwell & Associés, cabinet d'avocats correspondant de PwC, rassemblent en France 3800 personnes dans 24 bureaux.

PwC fait référence au réseau PricewaterhouseCoopers, constitué d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres de PricewaterhouseCoopers International Limited. Dans le monde, plus de 163.000 personnes travaillent en réseau dans 151 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique.

PwC a réalisé un chiffre d'affaires mondial de 26,2 milliards de dollars (au 30 juin 2009). En France, PwC a totalisé 628 millions d'euros de revenus pour l'exercice clos le 30 juin 2009.

Pour plus d'informations : www.pwc.fr