

Votre R&D est-elle performante?

Étude KL-UTC



Executive summary

Dans un monde où les concurrences apparaissent de façon globale, où la turbulence des marchés rend difficiles voire impossibles les prévisions de moyen et de trop long terme, et où les évolutions technologiques et en particulier numériques imposent les remises en question pour tout ou partie des « business models », sans oublier les attentes changeantes des clients, dans ce monde là, la fonction Innovation et les activités R&D sont particulièrement mises à l'épreuve de l'adaptation, de la réponse rapide et de la qualité encore plus exigeante.

C'est pour tenter d'appréhender la nature des impacts de ces environnements changeants sur la R&D que l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) et KLMANAGEMENT ont lancé en 2015 une enquête auprès de 90 entreprises industrielles de plusieurs secteurs d'activités.

Qu'en est il ressorti ?

Un premier constat positif : les budgets de R&D restent stables ou en augmentation pour la quasi-totalité des répondants. Les effectifs suivent la même évolution sauf pour 20% des répondants qui prévoient des réductions d'effectifs. Par contre et pour tous, le nombre de projets augmentera en 2016 par rapport à 2015. Ces projections 2016 / 2015 se retrouvent, avec un peu moins de netteté sur les 5 années à venir. Compte tenu de ce qui a été dit sur la fiabilité des prévisions à moyen et long terme eu égard aux caractéristiques de l'environnement business, les prévisions à 5 ans restent des indicateurs de confiance : les entrepreneurs sont confiants sur la nature de la charge de la R&D pour le moyen terme.

Le premier enseignement ici est qu'à ressources constantes ou presque, le traitement d'un nombre plus important de projets se fera, d'une part, grâce à un recours accru à l'externalisation, partenaires et spécialistes, et d'autre part, et non la moindre, grâce à une performance accrue des process de R&D.

Executive summary

En effet, concernant la performance de la R&D, l'enquête montre sur 4 axes de performance mesurés que sont :

- La qualité, en termes de ciblage fidèle des attentes clients et satisfaction clients sur les marchés,
- Les délais, respect des jalons et des dates de lancement production et commercial,
- Les coûts, au sens des coûts objectifs assignés,
- Le Management, au sens dynamisation, développement et implication des Hommes.

Les évaluations des répondants, sur une échelle de 0 à 10, 10 étant évidemment le niveau de l'Excellence, les notes moyennes sont regroupées entre le 4 et le 5 ; le 4 allant au facteur Délai.

Les moyennes étant la meilleure et la pire des choses, il est intéressant de constater les écarts d'évaluation entre le groupe des « champions » et le groupe des « peut mieux faire » :

- **Concernant les Ressources** : les 2 groupes affectent la même part de leur CA à la R&D (6–9 %) mais les Champions ont 2 à 3 fois moins d'effectif (en % des effectifs totaux entreprise) : au-delà de l'effet typologie d'entreprise, il y a là un différentiel de performance que l'on mesure aussi par un indice de performance globale (moyenne des 4 index QCDM) : les champions affichent un indice moyen de 8,5 / 10 alors que les « peut mieux faire » révèlent le même indice moyen à 4,5 sur la même échelle.
- **Concernant les Produits** : les Produits nouveaux représentent 25% du CA chez les champions alors qu'ils n'apportent que 10% pour le deuxième groupe. Plus encore, les champions mettent sur leurs marchés 85% de leur produits nouveaux de la catégorie « Personnalisation, adaptation à la demande » tandis que les « peut mieux faire » semblent rattraper une forme de handicap avec

Executive summary

77% de leurs produits nouveaux classés en nouveautés pour l'entreprise, pour leurs marchés ou par introduction de nouvelles technologies : on pourrait lire là que les uns ont déjà réalisé leur adaptation à des conditions de marché nouvelles alors que les autres ont seulement engagé cette adaptation.

L'image « Performance » reste grisâtre ; trop grande sévérité des répondants ou conscience claire d'un besoin de s'améliorer ? Probablement les deux dans ces scores. L'aspect positif est d'y voir la désignation d'un besoin d'amélioration et la présence de potentiels de progrès : à partir de « peut mieux faire », le passage à « meilleur » reste un pronostic facile, mais fiable.

Les commentaires des répondants pointent deux griefs particuliers :

- **Le Time To Market, un enjeu majeur** pour les entreprises, est difficile à tenir par rapport au cadre initial défini. Les constats actuels sont souvent des effectifs complémentaires mais aussi des retards, et une difficulté à intégrer efficacement les modifications demandées en cours de projet.
- **La complexité des organisations se révèle être un frein à la performance.** Nombreuses sont les organisations où le processus décisionnel est devenu tellement complexe et fastidieux, qu'il retarde les passages de jalons. A cette complexité organisationnelle s'ajoute une connaissance insuffisante des rôles et responsabilités, troublant la fluidité des processus.

La mesure de la performance en R&D reste une question ouverte où les avis sont multiples et partagés ; les indicateurs les plus utilisés sont au nombre de 5 :

- Le respect des jalons internes au projet
- Le respect des dates de lancement produit
- La rentabilité du projet
- La maîtrise du budget projet
- La tenue des objectifs individuels

Executive summary

La part des produits nouveaux dans les chiffres d'affaires s'avérant croissante **la mesure des ROI sur les investissements R&D devient une nécessité** de saine gestion ; la surprise est de constater que 33% des répondants ne mesurent pas ces ROI. Cette mesure n'est pas simple en termes de définitions et de système ; mais 67% des répondants effectuent une mesure, précise ou approximative, mais réelle : des benchmarks peuvent donner des idées... A la question : **Comment améliorer la performance en R&D ?** les répondants font parmi les trois axes de notre modèle :

Performance R&D = People x Process x Produit

du facteur « People » le levier de progrès privilégié pour 62% des répondants, People s'entend en termes de qualité du management des équipes, de motivation et de responsabilisation du plus grand nombre.

A garder en mémoire : les niveaux de maturité des systèmes et des pratiques en place, évalués quant à leurs résultats sur les 4 domaines Délais – Coûts – Qualité – Management n'affichent pas de niveaux remarquables de maturité.

Tout en restant convaincus que les priorisations sont nécessaires dans la programmation des actions de progrès ou de transformation, la seule qualité du management ne pourra être améliorée sans programmes de concrétisation choisis selon les priorités locales parmi les trois autres domaines.

En conclusion positive, les champions existent et peuvent fournir des idées et des exemples à ceux qui veulent progresser, les moins performants sont conscients de la nécessité de progresser et ont ciblé les domaines où leurs besoins sont les plus importants. De quoi voir les années qui viennent peut-être avec beaucoup d'efforts, mais aussi avec beaucoup de progrès.