

L'entreprise a besoin d'air pour se réinventer !

Maryline Borri, Isabelle Denervaud

DANS **L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW 2010/2 N° 137**, PAGES 112 À 117
ÉDITIONS **L'EXPRESS - ROULARTA**

ISSN 1254-3179

DOI 10.3917/emr.137.0112

Date de mise en ligne : 22/03/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2010-2-page-112?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

SI AVEC LA CRISE ELLES REDÉPLOIENT LEURS RESSOURCES, LES ENTREPRISES CONTINUENT NÉANMOINS À INNOVER, SE PRÉPARANT À UN NOUVEAU MONDE EN COURS DE CONSTRUCTION.

L'entreprise a besoin d'air pour se réinventer !

► **Maryline Borri et Isabelle Denervaud**

« Ce qu'on nomme la crise n'est que la longue et difficile réécriture qui sépare deux formes provisoires du monde. »

Jacques Attali, *Les Trois Mondes*

A lors que la crise bat son plein, les entreprises françaises placent au cœur de leur stratégie la différenciation concurrentielle, point focal de communication et filtre des offres innovantes. Elles n'ont pas coupé leur budget R&D pour autant. Rapporté au chiffre d'affaires, il est stable ou en augmentation pour les deux tiers des grandes entreprises ⁽¹⁾. Il est en légère érosion pour les télécoms ou l'industrie et en légère augmentation pour l'agroalimentaire. Les décisions induites par la crise concernent une sélectivité accrue dans les choix de priorités, la recherche d'économies transverses et l'accélération du *time-to-market*. La crise voit « un redéploiement ou un contingentement des ressources plutôt qu'une diminution des moyens », note un décideur.

Les entreprises ne cessent donc pas d'innover, elles le font différemment, alliant prudence défensive sur les marchés traditionnels et posture offensive sur ceux porteurs de croissance. Comme l'évoque Jacques Attali, elles se préparent à cette longue et difficile réécriture entre deux formes provisoires du monde, redessinent les frontières de leur terrain de jeu tradi-

Focus

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à un consommateur à la fois plus exigeant et plus volage, qui la pousse à toujours faire mieux, plus vite, moins cher. Elle doit également endosser une responsabilité sociale en termes d'innovation, d'insertion, de diversité... Et intégrer de nouveaux comportements induits par le développement de mondes virtuels. Ainsi conduite à revisiter ses frontières et explorer des voies inédites, elle se réinvente sans cesse.

tionnel et (re)définissent de nouveaux comportements.

Nouvelles respirations dans les lancements d'offres face à une volatilité accrue de la demande, remise en cause de la place de l'être humain, nouveau rapport au réel et au virtuel... L'entreprise n'en finit plus de se réinventer dans ce nouveau monde en cours de construction et de chercher un nouveau souffle.

Une nouvelle respiration

Ce nouveau souffle s'exprime tout d'abord au travers d'une nouvelle respiration dans l'évolution du portefeuille de produits et services innovants. En effet, la rapidité de mise sur le marché devient un critère de différenciation à part entière ; le consommateur cherche un prix, une qualité, mais aussi et surtout souhaite une disponibilité immédiate du bien ou du service, ainsi que son renouvellement régulier.

Le rapport au temps devient un révélateur de la transformation fondamentale

► **Isabelle Denervaud** est directeur associé Innovation & TIC au cabinet de conseil BearingPoint. **Maryline Borri** est manager.

que connaît l'entreprise dans sa relation à l'innovation et à son environnement. L'écosystème externe de l'entreprise devient partie prenante de la gestion de la R&D et de l'innovation. Les salariés, les consommateurs deviennent cocréateurs de l'innovation. Les fournisseurs, voire les concurrents, deviennent « innov'acteurs » et parties prenantes des projets innovants. Les bénéfiques « prix » et « qualité » à apporter au consommateur impliquent pour l'entreprise de travailler en permanence ses économies d'échelle, sa capacité à faire diminuer son coût unitaire de production des innovations.

Les leviers sur lesquels peut s'appuyer alors l'entreprise sont multiples : la taille critique (quantité d'innovations produites), l'étendue de son réseau de distribution (quantité d'innovations vendues), l'optimisation de ses investissements, notamment en R&D pour développer l'innovation, la traçabilité ainsi que la maîtrise des composants de l'offre (fonctionnels, émotionnels). Les bénéfiques « délai » impliquent d'imbriquer développement et production, de réduire les temps de latence dans le processus de développement produit et d'optimiser les flux à chacune des étapes du cycle innovant (recherche, développement, test et lancement d'offres).

A titre d'illustration, l'industrie automobile est l'une des industries les plus

confrontées à cette équation délicate qui mêle prix, qualité et délai, cristallisée par un consommateur de plus en plus exigeant dans ses actes d'achat, des cycles de vie produits plus courts marqués par les effets de mode ou encore la variation du prix du carburant et des matières premières. Elle doit perpétuellement faire mieux, moins

cher et plus vite. C'est par une mise en scène réussie et la finesse de l'interprétation des acteurs (clients, fournisseurs et concurrents) que l'entreprise optimise les bénéfiques rendus au client de ses innovations, dans cette équation coût,

qualité, délai. Le réveil est naturellement plus difficile pour l'industrie automobile américaine, peu habituée depuis des lustres à innover.

Une volatilité accrue

Ce nouveau souffle s'exprime ensuite par une volatilité accrue et une transformation de la demande. Le marché de l'offre des années 1900-1950 a laissé progressivement la place à un marché de la demande, « la société de consommation » des années 1960-2000. Cette demande stimule l'offre, qui doit répondre à un troisième critère de « délai ». De nouveaux modes de consom-

L'industrie automobile est emblématique des nouveaux défis qui restent à relever.



► (1) Observatoire du management de l'innovation 2009, étude conduite par BearingPoint chaque année depuis 2007.

La métaphore des quatre éléments

La métaphore des « quatre éléments » (terre, air, feu, eau) met en lumière différentes stratégies de croissance par l'innovation pour les entreprises confrontées à la crise, en quête de nouveaux horizons de croissance.

Après « la terre » nourricière et jachère analysée dans *L'Expansion Management Review* n° 134 de septembre 2009, « l'air » forme l'élément différenciant notre planète des autres. Il crée les

conditions qui permettent à la vie d'exister sur la Terre, souffle vital et vent de changement, impalpable, invisible, insaisissable et transparent. C'est ici l'engagement citoyen, notre dépendance absolue à la planète et aussi notre responsabilité collective à préserver notre environnement qui transparaît, alors que celui-ci a été fortement mis en danger par les vagues d'industrialisation successives du xx^e siècle. ■

» mation apparaissent, en filigrane d'une demande plus volatile et d'une inversion de son rapport de force avec l'offre de produits et services sur le marché.

Ainsi, les ménages français consomment moins ou différemment. Ils sont plus attentifs à leurs dépenses. Deux tiers déclarent les avoir fait évoluer en 2009, ce qui exprime un nouveau rapport aux risques et un recentrage vers les valeurs refuges, rassurantes. La consommation s'oriente vers des produits moins chers pour 71 % des ménages ou plus économiques à l'usage pour 48 % d'entre eux. Il appartient aux entreprises de comprendre ces nouvelles attentes, d'identifier les leviers pour influencer sur les décisions d'achat et proposer l'offre adéquate.

Les consommateurs n'achèteront plus seulement un produit, mais un procédé de fabrication, un mode de recyclage ou une politique sociale. De l'automobile à la distribution en passant par les télécoms, tous disposent aujourd'hui de lignes de produits « verts » ou « équitables ». Orange propose 40 euros à ses abonnés renouvelant leur abonnement sans changer de mobile. SFR, par le concours « Jeunes Talents innovation » avec les villes françaises, a récompensé le projet « Reconnect ». A vocation sociale, celui-ci propose aux personnes en situation de précarité un numéro fixe et une messagerie consultable gratuitement depuis toute ligne fixe ou mobile.

Un monde plus égalitaire

Ce nouveau souffle s'exprime aussi par une remise en cause de la place traditionnelle de l'être humain et de l'entreprise dans la société. Insertion des jeunes, parité homme-femme, accessibilité aux handicapés... l'entreprise se doit de relever le défi d'un monde plus égalitaire. « L'innovation

sociale » est sous le feu des projecteurs et fédère pouvoirs publics, entreprises et associations autour d'ambitions économiques, environnementales ou sociales communes (éducation, pauvreté, exclusion, violence, pollution). Développer l'innovation « par les gens, pour les gens », telle est l'ambition de Barack Obama, qui a débuté son mandat en inscrivant l'innovation au cœur de sa politique sociale, créant un bureau de l'innovation sociale pour fédérer, appuyer et compléter les initiatives portées par les associations. En écho, José Manuel Barroso prend acte devant la Commission européenne en 2009 que « la crise financière et économique a encore accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier ».

Traditionnellement peu visible, l'« entrepreneur social » construit en période de crise ses lettres de noblesse, révélant le rôle sociétal de l'entreprise dans l'intégration, le tutorat, ou l'apprentissage. Il endosse les atours de programmes internes transverses, souvent prolongés par des partenariats externes. Le programme « Areva Way » place le développement durable et l'écologie au cœur de la stratégie du groupe énergétique. Les fondations constituent un relais au financement d'initiatives citoyennes. La fondation TF1, par son projet « Nouvelle Cour », aide les jeunes issus de quartiers défavorisés de la Courneuve. Elle fournit aux diplômés de BTS communication une première expérience au sein d'une agence de communication et des formations complémentaires à ses métiers. Orange a mis en place une charte pour maîtriser les risques éthiques et environnementaux liés à ses achats. Et le groupe va plus loin en travaillant sur des démarches d'écoconception. Réalisée avec le fournisseur (Sagem), la nouvelle Livebox est moins vorace en énergie (- 35 %), le volume de l'appareil et les matériaux d'emballage sont réduits de 30 %.

La consommation s'oriente vers des produits moins chers et d'usage plus économique.

Danone.communities et son partenaire, la Grameen Bank du célèbre père du micro-crédit Muhammad Yunus, ont produit des yaourts alliant qualités nutritionnelles adaptées aux enfants du Bangladesh et bas coût, tout en développant le tissu économique local. Cette innovation touche les populations dites « *bottom of the pyramid* », soit plus de 2 milliards de personnes vivant avec moins de 2 dollars par jour.

Si l'entrepreneuriat social élargit les contours de l'entreprise et son aire d'influence aux pays émergents, il s'exprime aussi au sein même de l'entreprise par la prise en compte de la responsabilité sociale qui incombe aux employeurs. La crise a rendu les entreprises extrêmement vigilantes à leur diversité car son impact sur le marché de l'emploi a conforté le rapport de force en faveur des recruteurs : certains DRH étaient particulièrement conscients que la disponibilité accrue de jeunes diplômés de grandes écoles sur le marché de l'emploi pouvait avoir des effets pervers. En effet, il devenait beaucoup plus aisé pour un recruteur, qu'il soit RH ou opérationnel, de recruter sur des profils élitistes types, quand bien même l'entreprise avait été vigilante ces dernières années à élargir son vivier afin de donner leur chance à des candidats plus atypiques. La lame de fond de la diversité, qui a poussé les employeurs à revisiter à minima leurs critères de recrutement, et parfois tous leurs processus, risquait de connaître un coup arrê.

Il n'en a rien été puisque la crise a permis l'émergence de nouveaux modèles liés à la diversité. En rendant plus aiguës les problématiques de retraite, elle a forcé le législateur à prendre des mesures contraignantes favorisant le maintien dans l'emploi des seniors, et stimulé la réflexion sur l'intergénérationnel ou les modèles de carrière. Les femmes ont également vu leur rapport au travail bousculé : tandis

que la crise financière faisait fleurir de nouvelles études montrant des corrélations entre mixité et performance (voir encadré page suivante), certaines femmes faisaient émerger de nouveaux modèles hors de l'entreprise.

Le « *mompreneurship* » est entré dans le langage business pour désigner toutes les jeunes mères mettant à profit leur congé maternité pour monter une entreprise, et le phénomène est en train de s'étendre aux Etats-Unis comme en Europe. Amplifiée par la forte natalité, par la mauvaise gestion RH de certains

Le « *mompreneurship* » désigne la création d'entreprise par les jeunes mères de famille.

retours de congé maternité, par les opportunités de business liées au Web, ou encore par les nouveaux réseaux de femmes orientés « *business* », cette tendance pourrait constituer un nouveau souffle pour l'emploi féminin, hors du modèle masculin de l'entreprise traditionnelle.

Au-delà de la diversité de leurs candidats, les entreprises ont également été sensibilisées, du fait de la crise, à de nouvelles difficultés rencontrées par leurs salariés. La difficulté à se loger, par exemple, a donné lieu à des actions innovantes de la part de certaines d'entre elles, au-delà du 1 % logement ou de la mise à disposition d'habitations par celles possédant un parc immobilier ⁽²⁾. L'Oréal a ainsi expérimenté un moyen innovant d'information généralisée aux salariés : les forums logement. Ces forums ont pour but de mettre en relation les salariés avec les principaux acteurs du logement – notaires, banques, agents immobiliers afin de faciliter la circulation d'informations sur le sujet. PSA Peugeot Citroën a complété ces forums par des conférences logement, traitant de théma-



➤ (2) Etude IMS Entreprendre pour la cité-Institut Nexity, « Entreprises et logement : au-delà du 1 %. Quelles initiatives pour faciliter l'accès au logement de salariés ? », octobre 2008.

Le rapport au risque et la testostérone

La crise financière a été de manière étonnante l'occasion de constater l'asymétrie sexuelle de la prise de risque : tandis que des études montraient que les entreprises ayant une masse critique de femmes dans leur direction résistaient mieux à la crise en raison de leurs investissements mesurés, une autre étude montrait que les traders avaient un taux de testostérone significativement supérieur à la normale, ce qui leur donnait cette agressivité chère aux recruteurs des grandes banques.

Alors faut-il instaurer des quotas de femmes dans les états-majors des grandes entreprises, comme le préconise le projet de loi adopté par l'Assemblée nationale en janvier ? Faut-il mettre des tests endocrinologiques au programme des *assessment centers* ? Plus sérieusement, faut-il

privilégier des profils de recrutement encore plus normés, d'individus peu enclins à la prise de risque ?

Certaines entreprises se montrent disposées à parier sur la diversité de manière plus globale, comme un antidote à la crise, parce que des produits développés par des équipes diverses ont une plus longue espérance de vie. En tirant pleinement parti des différences entre les individus, certaines équipes de R&D arrivent à prendre en compte des attentes et besoins de consommateurs plus étendus, parfois divergents. Bien sûr, le consensus est plus difficile à trouver, les temps d'innovation sont plus longs, mais si les produits résistent mieux à la crise, le pari s'avère payant. ■

Source : « La testostérone, arme des femmes traders », *La Tribune* et The Associated Press, 27 août 2009.

» tiques en rapport avec l'acquisition de logement et le parcours résidentiel des salariés : le logement à deux, le financement d'une acquisition, les économies d'énergie et la rénovation de l'habitat, mais aussi le surendettement, ou l'impact sur le logement de la séparation ou du divorce.

Un monde communautaire

Ensuite, le nouveau souffle s'exprime au travers d'un nouveau rapport de l'entreprise au « virtuel ». Les promoteurs des « *smart cities* » qui se développent à Séoul, Dubai, Dakar ou Djakarta voient dans les jeux virtuels de type « *Sim City* » une opportunité d'anticiper les futurs usages des habitants de ces villes nouvelles hyper-connectées. L'entreprise trouve également de nouveaux terrains d'expression dans les avatars (Sophie de La Poste ou Clara de la FNAC) et humanise « virtuellement » la relation client à distance.

**La communication
avec les clients
s'épanouit
désormais
sur les réseaux
sociaux.**

Elle revisite ainsi les frontières classiques de la relation avec ses clients. La sphère de l'Internet est investie pour aller à la rencontre des coups de cœur ou frustrations des utilisateurs (blogs et sites communautaires). La communication s'épanouit en dehors des points de contact classiques (boutique, centre d'appels, site Web). Le Web 2.0 est investi comme canal d'innovation dynamique et ouvert, créant un lien étroit entre l'entreprise et ses clients. Les objectifs sont multiples : recueillir des idées d'experts, favoriser la cocréation, réduire le temps de mise sur le marché, conquérir et fidéliser, promouvoir la marque... Prenant appui sur une approche multicanal (Facebook, Twitter...), la communauté est mobilisée autour d'un projet. L'animation se doit d'afficher clairement les engagements de l'entreprise, explicitant ambitions et objectifs. Enfin, cet univers en ligne s'ancre dans le concret, via des rencontres « *in real life* ».

À l'ère du monde virtuel, LG Electronics s'appuie sur un dispositif qui puise dans

le monde réel : la remontée systématique des commentaires des clients auprès des commerciaux. LGE fait la part belle à la voix du client à toutes les étapes du cycle de consommation : achat, SAV, retour de matériel. Ainsi, l'entreprise a compris pourquoi les réfrigérateurs à glaçons américains n'avaient pas le succès attendu en Europe, les cuisines européennes ne prévoyant pas d'arrivée d'eau appropriée. LGE a su remplacer l'eau courante par une bombonne.

Des acteurs renouvelés

Enfin, le nouveau souffle s'exprime par une diversité accrue des angles et points de vue en entreprise. De nouveaux acteurs apparaissent dans le processus de recherche et d'innovation : les designers, les sociologues, les anthropologues notamment invitant l'émotion et les tendances de fond de la société dans le processus d'innovation.

La puissance de la R&D interne doit s'enrichir du monde extérieur et aller chercher l'innovation ailleurs. Il en est ainsi du renouveau de l'industrie pharmaceutique par les liens tissés avec l'industrie des biotechnologies. Par essence, l'innovation est « métissée », et l'ouverture à l'extérieur est devenue une condition de survie pour les entreprises qui s'y frottent. Cette période a introduit aussi le besoin d'anticiper les moments de discontinuité à venir et les moments d'incertitude associés, notamment sous la forme de scénarios du futur ou dans les approches de type *storytelling*. Ces projections limitent la complexité de l'avenir incertain à quelques scénarios extrêmes et y associent des priorités et des grands pro-

grammes d'innovation, dont la R&D constitue une composante parmi d'autres.

Le client devient pleinement acteur du processus d'innovation, par le développement encore émergent de dispositifs fondés sur le Web 2.0. Ceux-ci concernent 25 % des grandes sociétés et semblent promis à un bel avenir. Cisco invite le monde entier à collaborer. Son initiative iPrize exploite Internet à la recherche des talents cachés. Il sollicite les idées innovantes de tout non-collaborateur de Cisco et offre des outils technologiques pour le travail en équipe autour des idées retenues. Ces travaux animés par des experts du groupe incitent chaque équipe à bâtir son *business plan*. Les lauréats sont dotés d'un prix de

250 000 dollars et embauchés au sein du groupe. Nexity a développé les « Guides solutions clés » pour accompagner les projets de déménagement des particuliers avec 90 partenaires.

Vecteur de destruction, la crise devient pour l'en-

treprise une opportunité de trouver un nouveau souffle et donner vie à une nouvelle réalité, tout comme pour le golfeur qui doit désapprendre et réapprendre ses gestes pour progresser. Le terrain de jeu est chamboulé. De nouveaux comportements émergent, non exclusifs mais complémentaires les uns des autres, laissant présager la construction d'une nouvelle forme provisoire du monde! L'innovation ouvre ainsi de nouveaux chemins aux entreprises pour renouer avec la croissance et conquérir de nouveaux territoires virtuels! ■

**La R&D
doit s'enrichir
du monde
extérieur et aller
chercher ses idées
ailleurs.**