

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
IdVectoR
Socomine

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Algoe*
AtoFina
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFina Elf
Usinor

* Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

**L'INNOVATION EN PARTENARIAT
Comment un chimiste travaille avec ses clients
du secteur automobile**

par

Mariella C. REMUND
Directeur Marketing pour l'Europe
Dow Automotive

Franck VERMEULEN
Directeur-associé FVA Management

Séance du 10 décembre 1997
Compte rendu rédigé par Gérard Dréan

Bref aperçu de la réunion

L'innovation en partenariat ouvre une voie prometteuse pour anticiper les mutations dans des industries centenaires comme l'automobile et la chimie. Cette approche augmente les capacités créatives et permet de diminuer de manière substantielle les coûts et les délais. Mais elle soulève de nouveaux défis qui exigent une gestion rigoureuse des projets et repose, en dernier ressort, sur la confiance entre des personnes.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION par Frank VERMEULEN

Après les restructurations, le reengineering et autres “cures amaigrissantes”, les dirigeants s’aperçoivent des limites de la compétitivité par la seule baisse des coûts. À long terme, cette voie paraît sans issue. Pour rester dans la course, et prendre le virage du XXI^{ème} siècle, les entreprises et l’industrie en général ont besoin de sortir des sentiers battus et de renouveler leurs approches et leurs pratiques de l’innovation.

Dans la vidéo qui a été visionnée, des responsables de Renault S.A.¹ interrogés sur les difficultés et les perspectives en matière d’innovation dans une industrie centenaire comme l’automobile ont, entre autres, formulé les attentes et les besoins suivants :

- *“rupture dans les produits en termes de coûts, design et sécurité”* ;
- *“un vrai partenariat entre le fournisseur de matières, l’équipementier et le constructeur, de manière à cumuler les expériences et répartir les risques sur les trois partenaires* ;
- *“mieux satisfaire nos clients”* ;
- *“appliquer les innovations des fournisseurs en priorité à Renault, ce qui suppose un mode de travail particulier - le partenariat - et une relation gagnant-gagnant”* ;
- *“si l’on veut innover en termes de matériaux, il faut démarrer très en amont de tout projet de véhicule”* ;
- *“si l’on veut voir nos rêves de designers devenir réalité, nous sommes obligés d’utiliser nos bureaux d’études et ceux de nos fournisseurs ; ils doivent être aussi créatifs que nous et trouver des solutions techniques pour nous permettre d’aboutir”*.

Ces attentes et les différentes facettes évoquées (créativité, satisfaction des clients, partenariat, risque, etc.), montrent à quel point l’innovation est un phénomène multidimensionnel et complexe. Dans les entreprises, quelles sont les approches de l’innovation, comment s’y prennent-elles concrètement pour *innover* ?

En observant l’évolution de l’industrie automobile, on peut distinguer quatre approches ou logiques successives du phénomène de l’innovation :

- *la dynamique entrepreneuriale*, qui donne naissance à une nouvelle industrie à la fin du XIX^{ème} siècle ;
- *l’approche mécaniste*, qui permet d’optimiser les facteurs de production à l’instar de H. Ford avec son fameux “modèle T” ;
- *l’ingénierie concourante*, qui n’exclut pas les stratégies opportunistes et pourrait n’être en dernier lieu que de l’ingénierie concurrente ;
- *l’innovation en partenariat*, qui reste aujourd’hui à construire et expérimenter.

L’objet de l’exposé de Mariella Remund est de présenter quelques points de repère et d’illustrer les différentes approches de l’innovation, en particulier la dernière, à partir de son expérience chez Dow Automotive en Europe. M. Remund est un bon exemple de manager responsable d’un projet innovant dans un groupe multinational. Elle est de culture européenne, vit entre la Suisse et l’Allemagne, travaille en Europe et se déplace souvent aux États-Unis. Elle n’est pas chimiste, ni ingénieur, mais Docteur en littérature comparée.

¹ Pierre Beuzit, Paul Parnière, Gérard Maeder, Kenneth Melville, Jean-Paul Bauchel, Forum RENAULT S.A. - DOW Automotive, 21 janvier 1997.

EXPOSÉ de Mariella REMUND

Je suis italienne, et j'ai passé vingt et un ans chez Dow Europe dans des postes marketing et commercial, dont dix-huit dans la branche pharmacie. Quand cette division a été vendue à Hoechst en 1995, j'étais directeur général de la filiale allemande. Lorsque j'ai rejoint la division automobile de Dow, je suis passée d'une logique de création de haute valeur ajoutée à une approche de vente de commodités.

Créé par Herbert Dow en 1897, après deux tentatives infructueuses, l'entreprise qui porte aujourd'hui son nom est le cinquième groupe de la chimie au monde - le deuxième aux États-Unis - et le leader mondial de l'emballage et des matières plastiques. En 1997, le chiffre d'affaires était d'environ vingt milliards de dollars et DOW emploie quarante mille personnes dans cent treize pays.

Dow Automotive est devenue il y a dix ans une "Business Unit" autonome, tout en conservant à l'époque une logique de vente de commodités. Le siège européen pour l'automobile est à Francfort. Il compte une vingtaine de personnes de treize nationalités différentes. Quand j'ai repris la direction, fin 1995, le groupe était en train de changer d'orientation pour passer d'une logique de fournisseur de commodités à une logique de partenariat afin de créer ensemble, très en amont dès la conception, une valeur ajoutée plus élevée, grâce au développement de fonctions ou systèmes complets.

De mi-1994 à fin 1995, un consultant nous a aidés à formaliser notre stratégie. Nous avons notamment segmenté les clients, croisé avec les fonctions d'une voiture, etc. Fin 1995, les grandes lignes de notre nouvelle stratégie étaient arrêtées.

L'effet de la mondialisation

Nous avons changé de stratégie parce que l'environnement évolue. Cela se traduit, notamment, par une pression de plus en plus forte sur les coûts, la recherche d'une productivité accrue, la nécessité de dépasser la relation traditionnelle client-fournisseur.

Sur un marché où la concurrence est mondiale, les constructeurs globalisent leurs opérations. Pour réduire leurs coûts, ils sélectionnent des fournisseurs et externalisent des fonctions complètes. Les constructeurs achètent désormais des systèmes complets et ne négocient plus uniquement sur le prix par kg/matière. Ils fixent un objectif de prix (*target cost*) pour un système (fonction) modulaire.

Stratégies d'achat des constructeurs

En moyenne, la structure de coût d'un constructeur représente environ 40 % d'achats de matériaux et pièces, 40 % d'achats de sous-systèmes et de coûts d'assemblage final, 15 % de frais d'administration et R&D, et 5 % pour la garantie de l'ensemble.

Sur la base de cette structure moyenne des coûts, les constructeurs pratiquent trois types de stratégies vis-à-vis de leurs fournisseurs, allant du simple achat de produits sur étagère à l'innovation en partenariat :

- *la stratégie traditionnelle*, qui porte sur les premiers 40 %, consiste à faire pression sur les fournisseurs ; c'est ce que j'appelle le syndrome Lopez que je résumerai ainsi : "*si vous voulez me voir pour négocier... faites d'abord un rabais de 10 %, ensuite nous pourrions commencer à discuter*" ; elle produit des résultats immédiats en termes de réduction des coûts, mais elle ne favorise pas la recherche de solutions nouvelles ;

- *la seconde approche* consiste à externaliser en partie des projets de développement ; c'est une méthode courante chez certains constructeurs qui savent exactement quelles compétences stratégiques conserver, et quelles autres compétences déléguer aux fournisseurs ; mais cette approche est limitée ; elle ne porte que sur les 15 % de coûts de gestion et R&D au maximum ; par ailleurs, un constructeur ne peut pas tout externaliser sans mettre en danger la maîtrise du cœur de métier ;

- *la troisième stratégie* est la plus difficile ; elle consiste à nouer des partenariats et à créer une plus grande synergie entre des fournisseurs qui disposent de compétences différentes et complémentaires ; dans un premier temps, cette approche permet d'éliminer les redondances et le gaspillage ; dans un deuxième temps, ces alliances virtuelles favorisent l'émergence de solutions inédites, grâce à la mise en commun des ressources technologiques et des compétences distinctives de chacun des partenaires.

Les défis de l'innovation en partenariat

Selon les cas, nous pratiquons l'une ou l'autre approche, mais c'est l'innovation en partenariat que je voudrais maintenant aborder. C'est aussi l'approche la plus risquée. Elle pose de nouveaux défis financiers, organisationnels, stratégiques et exige un changement radical d'état d'esprit.

Évaluer les risques financiers

Une analyse rigoureuse de chaque projet nous a permis de vérifier que leur taux d'acceptation finale par les constructeurs diminue à mesure qu'augmente le caractère "authentiquement novateur" de la solution proposée. Plus c'est nouveau, plus c'est risqué, et plus les ressources nécessaires sont importantes. Cela peut tourner au cauchemar pour des dirigeants qui sont peu enclins à prendre des risques dans un environnement incertain et complexe. Au quotidien, c'est un challenge permanent pour les managers qui doivent faire passer de nouveaux concepts.

Choisir des applications précises

Face aux risques financiers, il vaut mieux concentrer ses ressources sur des fonctions précises et ne pas viser toutes les applications. Dow Automobile a décidé de se concentrer sur des fonctions comme la "planche de bord". Des opportunités existent sur ce marché car, les solutions actuelles ne sont pas très satisfaisantes, les constructeurs externalisent cette fonction, et Dow possède de réelles compétences distinctives.

Répartir les risques et les bénéfices

Innover en partenariat suppose une gestion rigoureuse des risques et des bénéfices de la nouveauté. À défaut d'instruments de mesure adéquats, toute nouvelle valeur revenait dans le passé aux constructeurs ou aux équipementiers. Aujourd'hui, nous évaluons et quantifions avec précision le risque et le bénéfice d'un projet en termes de valeur actualisée nette. Cela facilite ensuite la mise en place de mécanismes de partage de la valeur adaptés à chaque situation. Dans certains cas, le constructeur rémunère nos services d'ingénierie ou de recherche ; dans d'autres, Dow reçoit, pour chaque planche de bord, une rétribution sous la forme d'une redevance tout au long du cycle de vie de la voiture.

Alliances virtuelles et modèles de coopération

Dans le passé, les entreprises avaient tendance à considérer que, s'il leur manquait une compétence, il fallait l'acheter à tout prix. Mais cela aboutit à des portefeuilles ingérables qui ont amené les firmes à abandonner progressivement certaines activités et à choisir d'autres modalités de création de ressources technologiques.

À cela s'ajoute que, dans le cas des matières plastiques pour l'automobile, il n'est pas forcément intéressant d'acheter un équipementier ou un transformateur ; avec une acquisition en aval, on devient le concurrent de ses clients. Selon la nature des projets, les partenaires impliqués sont différents et on a toujours intérêt à conserver une flexibilité et une capacité de réaction.

En pratique, il vaut mieux raisonner en termes d'alliance spécifique pour chaque projet. Ce qui compte, c'est de réussir un projet ensemble, la forme organisationnelle en elle-même importe moins. Il est préférable de gérer avec rigueur la chaîne de création de la valeur, plutôt que d'en posséder chaque maillon.

Nous avons identifié quatre modèles de coopération :

- dans le modèle *séquentiel*, le chimiste fournit la matière aux transformateurs, qui fournissent eux-mêmes les composants aux constructeurs ;
- dans le modèle *courant*, le chimiste travaille dès l'avant projet avec l'équipementier, ainsi qu'avec le constructeur, qui reste le client principal, dans le but de mieux comprendre sa demande et d'anticiper ses besoins ;
- dans le modèle *constructeur*, c'est ce dernier qui choisit le chimiste sans passer par l'intermédiaire d'un équipementier ; la sélection de l'équipementier intervient plus tard, et c'est le constructeur qui gère l'ensemble du processus d'innovation ; nous pratiquons ce modèle de coopération en Angleterre et en Allemagne ;
- dans le modèle *intégré*, le constructeur achète des sous-systèmes ou fonctions complètes, et confie la responsabilité à un fournisseur de systèmes avec lequel le chimiste travaille en direct ; là aussi, nous avons mené des expériences réussies, notamment en Allemagne et en Italie.

Les bénéfices du partenariat

L'innovation en partenariat nous a permis d'éliminer 50 % des pièces d'une planche de bord, ce qui se traduit par une réduction importante des coûts d'outillage, d'un à deux millions de dollars, et une diminution du poids de la planche de bord allant jusqu'à cinq kilos. Elle s'accompagne aussi d'une baisse de plus de dix dollars du coût unitaire de "la fonction planche de bord", sans compter les gains indirects obtenus par la création de fonctions nouvelles et la réduction du temps d'assemblage. De plus, tout le processus de développement a été ramené à trente mois, alors que le délai habituel est de trente-six à quarante-huit mois.

Quelles conséquences pour le management ?

L'expérience accumulée ces dernières années chez Dow Automotive en Europe, m'incite à tirer quelques leçons quant au management de l'innovation en partenariat :

- il faut avant tout une grande rigueur dans le choix des projets et des partenaires ; ce choix implique, outre une segmentation stratégique des clients et des applications, une analyse objective de la "valeur actualisée nette" de chaque projet, et une allocation des ressources en fonction de l'intérêt à long terme ;
- il faut également développer et maintenir une vision stratégique commune, adapter l'organisation des équipes, et changer les représentations qui sont encore trop souvent tournées vers la recherche de résultats immédiats ;
- pour réussir des alliances virtuelles et maintenir une relation "gagnant-gagnant", il est bien sûr indispensable que chaque partenaire impliqué dans un projet apporte une technologie et des compétences exclusives ;
- vis-à-vis des marchés, il faut constamment analyser, comprendre et gérer le processus de création de la valeur ; avant de s'engager dans un projet nouveau, il faut anticiper les besoins des clients et des partenaires et s'adapter à leurs processus, ce qui n'est pas toujours évident, surtout avec une mentalité tournée vers les commodités ; c'est autour des concepts qu'il faut travailler, à toutes les étapes du processus d'innovation, et sans se battre sur la vente de matériaux seulement ;

- enfin, la réussite d'une alliance stratégique dépend de l'engagement de l'équipe projet au niveau du top management ; les investissements en temps et en ressources sont importants, mais indispensables pour asseoir la crédibilité technique et commerciale ; dans tous les cas, les intentions doivent être affichées dès le départ, en particulier quant au partage de la valeur ; et surtout, il ne faut s'engager que dans des rapports "gagnant-gagnant" !

DÉBAT

Comment convaincre le management ?

Un intervenant : *Dans les recherches actuelles du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, on retrouve la même problématique de propagation vers l'amont d'exigences nées en aval, ce qui pose un problème de gestion interne et de crédibilité lors des investissements. Si les problèmes sont occultés au départ, on risque d'espérer des résultats trop tôt. Combien de temps faut-il pour arriver à montrer des résultats ?*

Mariella Remund : Quand j'ai été interviewée pour prendre la direction de l'Automotive en Europe, venant de la pharmacie où les temps de développement avoisinent les quinze ans, j'ai demandé de quel délai je disposais pour obtenir des résultats. La réponse a été "tout le temps qu'il faut". En réalité, il y a quand même des exigences de "reporting" trimestriels et des engagements extérieurs. Mais il faut bien trois à quatre ans pour arriver à des résultats probants, et entre temps, il faut s'expliquer et se justifier en interne.

Int. : *On est toujours l'amont de quelque chose et l'aval de quelque chose. Appliquez-vous la même démarche à votre propre amont, Dow ?*

M. R. : Les relations de coopération sont quelquefois plus faciles avec les partenaires extérieurs qu'à l'intérieur de la société. Mais quand les résultats finissent par arriver, on gagne en crédibilité car ils sont très bénéfiques pour l'entreprise et pour le personnel.

Comment choisir les bons partenaires ?

Int. : *Compte tenu des risques, il peut être difficile de se focaliser sur quelques cibles. Comment gérez-vous votre portefeuille de projets ? Comment évaluez-vous les objectifs de gain et les risques ? Comment se compose votre portefeuille en fonction du niveau de risques ?*

M. R. : Dans l'innovation en partenariat, tous les projets présentent un risque très élevé. Il s'agit de développer des concepts nouveaux et il n'est pas sûr qu'ils seront acceptés par les constructeurs. Les critères de sélection permettent de minimiser les risques, mais ils sont surtout utiles ensuite pour l'allocation des ressources.

Dans l'ensemble de l'activité, les projets à risques sont compensés par la vente de commodités, toujours en vigueur pour certains contrats, et aussi par l'approche ingénierie, où nous sommes rémunérés pour des travaux de développement.

Int. : *Pour un constructeur, le risque n'est pas facile à prendre car il se trouve engagé avec un fournisseur de façon irréversible. Quels sont vos arguments pour les convaincre ?*

M. R. : Nous sommes toujours prêts à négocier le partage de la valeur créée à condition de partager aussi les risques. Ensuite, il faut définir l'objectif final, fixer des objectifs intermédiaires très clairs, et gérer le processus avec précision. On définit ensemble des étapes et on ne passe à la suivante que si on a validé les résultats de l'étape précédente.

Int. : *Pour obtenir des succès rapides, vous sélectionnez vos partenaires. Déclinez-vous aussi une technologie préférentielle ?*

M. R. : Nous travaillons principalement sur la planche de bord. C'est un objet complexe et dont la conception fait intervenir beaucoup de considérations, par exemple la sécurité du conducteur. Mais on ne peut pas imposer une technologie à un client. En Europe en particulier, les voitures sont toutes très différentes des modèles américains. À chaque besoin sa solution spécifique, même si les réalisations passées peuvent servir de référentiel.

Int. : *La concentration sur des clients précis pourrait-elle vous amener à dire non à certains constructeurs ? Dans ce cas, le pouvoir passe chez vous si vous êtes le seul spécialiste mondial.*

M. R. : Il m'arrive de dire non, en particulier si on n'a pas la compétence. Ce n'est pas la peine de se positionner dans un domaine où on ne détient pas de réels avantages compétitifs. De toute façon, on ne peut pas tout faire car les ressources sont limitées.

Il faut également prendre en compte la stratégie des constructeurs. Pour certains, l'innovation en partenariat n'est pas la priorité, ou ils ne sont pas prêts à s'engager dans une relation "gagnant-gagnant".

Int. : *La pharmacie, la chimie et l'automobile ont des visions économiques très différentes de l'innovation. Comment vivez-vous ces différences ?*

M. R. : Dans la chimie, l'innovation est difficile à identifier, à créer et à maintenir. On peut maintenir un avantage durant quelques mois, mais les barrières sont très faibles et les économies découlent surtout des gains de productivité.

Dans l'automobile, il faut du temps pour voir les retombées économiques. De plus, les standards et les demandes du marché changent en permanence et exigent d'innover pour s'y adapter. Il faut accepter que certaines recherches ne soient pas suivies d'un retour sur investissement immédiat.

Quelle confiance accorder à des alliances virtuelles ?

Int. : *Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par "alliance virtuelle" ?*

M. R. : Les alliances sont virtuelles dans la mesure où elles sont peu formalisées, contrairement à d'autres dispositifs organisationnels comme les acquisitions ou joint ventures qui impliquent l'engagement de capitaux, de longues négociations et des enjeux de pouvoir.

Frank Vermeulen : Quel que soit le degré de formalisme ou le modèle de coopération, rien n'est possible sans la confiance, un concept souvent négligé alors qu'il est au cœur de l'évolution vers des organisations virtuelles.

La confiance dépend de la relation entre des personnes. Elle ne se décrète pas, surtout lorsqu'il s'agit de relations interentreprises où les capacités créatives se heurtent parfois à des conflits de pouvoir, comme par exemple la guerre classique entre chefs de "produits" et chefs de "process".

Int. : *Comment faire pour gérer la chaîne aval quand on n'a ni pouvoir d'acheteur ni pouvoir de prescripteur ? Comment faire travailler les clients sur des idées qui sont les vôtres ? Avec qui exactement, étant donné que chez les clients, il y a des gens très différents avec des intérêts divergents ?*

M. R. : Il n'y a pas de réponse unique, valable dans tous les cas de figure. Chaque constructeur est différent et fait l'objet d'une approche spécifique.

En termes d'organisation, nous avons constitué une équipe multifonctionnelle par constructeur, responsable au niveau global. Les "propositions de valeur" varient selon les clients, car les besoins des clients ne sont pas identiques. La stratégie de certains constructeurs est d'externaliser alors que d'autres veulent au contraire internaliser. Le fournisseur doit faire l'effort nécessaire pour comprendre les besoins de chacun et s'y adapter.

Int. : *Dans un rapport complexe de confiance et de concurrence, comment gérer à la fois les échanges et la confidentialité ?*

M. R. : Cela concerne à la fois la propriété intellectuelle de l'innovation et la confidentialité des projets. En mettant en place des équipes distinctes par constructeur, et en limitant leurs échanges internes, nous garantissons la confidentialité.

Les technologies préexistantes restent la propriété de chacun. Celles développées en commun appartiennent aux deux pour l'utilisation dans le cadre du projet. Selon les formules de partage, si l'un des partenaires veut les utiliser en dehors du projet initial, il peut obtenir l'accord de l'autre, par exemple contre des redevances.

Mais il est toujours très difficile de protéger une invention. Quand la voiture arrive sur le marché, tout le monde peut la démonter pour étudier et reproduire la technologie. La seule manière de conserver une avance durable est de travailler sur la génération suivante.

Int. : *Comment valorisez-vous l'expérience si vos équipes sont complètement séparées ?*

M. R. : Dans le cours d'un projet, il n'y a pas de partage d'informations car il y va de notre crédibilité. Il nous est arrivé de refuser de travailler avec un constructeur parce que nous étions déjà engagés dans un projet identique avec un autre partenaire. Par la suite, on peut toujours trouver un terrain d'entente avec le partenaire et mettre en place différentes formules de valorisation. Mais pendant le projet, il faut être très strict.

Int. : *Avez-vous vécu des situations où le client essaie d'abuser de sa meilleure visibilité, par exemple en négociant les prix très durement ?*

M. R. : Pas directement de la part du partenaire impliqué dans l'alliance, mais les constructeurs sont des organisations complexes. Par exemple, les services achats font toujours leur travail qui consiste à obtenir les meilleurs prix. Il y a parfois des conflits avec d'autres parties de l'organisation, mais le "goodwill" qu'on a créé peut aider à les résoudre. De toute façon, il serait illusoire de vouloir aller contre les processus des clients.

Comment constituer une équipe compétente ?

Int. : *Le mot marketing est ambigu quand aux compétences requises. Il peut évoquer une activité très relationnelle comme les achats ou un rôle d'ingénieur. Qu'en est-il chez vous ? Avez-vous fait évoluer les gens que vous avez trouvés ou les avez-vous recrutés chez les ingénieurs ?*

M. R. : Au départ, j'ai trouvé une équipe avec des "product managers" au sens traditionnel du marketing.

Maintenant, mon équipe comprend des ingénieurs spécialisés par domaine d'application ou type d'activité, par exemple : des ingénieurs de développement des planches de bord ou de l'intérieur des portes, et complétée par des "account managers" qui assurent les relations commerciales. Aujourd'hui, notre équipe est réellement plurifonctionnelle.

Int. : *Quels profils de formation peuvent amener à votre structure ? La compétence en conception n'est pas abordée dans les filières de formation des ingénieurs de matériaux, et celles*

des mécaniciens n'abordent pas les matériaux. Les concepteurs devraient s'approprier la démarche matériaux bien qu'elle soit perçue comme moins noble.

M. R. : J'ai changé les profils de l'équipe, qui était surtout constituée de chimistes, ce qui paraît au départ une voie normale chez un chimiste. Maintenant, on trouve des personnes venant d'horizons et de disciplines différentes, et originaires de treize pays, ce qui permet d'enrichir constamment notre vision.

Int. : *Votre formation personnelle atypique vous a-t-elle aidée ?*

M. R. : Oui, car j'ai beaucoup appris chez les clients avec lesquels je suis en contact permanent. Il vaut mieux ne pas avoir d'idées préconçues et être prête à apprendre tous les jours.

Int. : *Un généraliste sans idées préconçues peut faire merveille, mais va-t-on prendre le risque de lui donner sa chance ? N'y a-t-il pas de formidables rigidités dans les filières de recrutement et de promotion ?*

M. R. : J'ai eu de la chance. Depuis que je suis entrée chez Dow en Suisse, il y a vingt et un ans, on m'a toujours donné la chance de réaliser mes idées malgré mes "handicaps" : femme, italienne, pas chimiste ni pharmacienne. Mais la culture Dow offre la possibilité de prendre des risques calculés, à condition que les résultats suivent. J'ai aussi eu la chance de pouvoir choisir mes propres équipes qui se sont avérées très performantes.

Peut-être est-ce dû aussi à ma méthode de travail. Quand j'ai commencé dans l'automobile il y a deux ans, j'ai travaillé incognito comme ouvrier sur une chaîne d'assemblage de voitures. À l'époque de la pharmacie, j'ai passé du temps dans un centre de traitement d'épileptiques réfractaires. Je pense que l'apprentissage sur le tas est vital pour comprendre à quoi sert ce que l'on fait.

Quelles sont les limites du partenariat ?

Int. : *Quels sont les aspects négatifs de l'évolution vers l'innovation en partenariat, que vous présentez comme un modèle idéal ? N'entraîne-t-elle pas des ravages pour les laissés pour compte ? Comment résoudre l'antagonisme entre structure projets et structure métiers ? Que deviennent les métiers entre les projets ?*

M. R. : Je n'ai pas voulu porter de jugement de valeur. A priori, toutes les approches peuvent être bonnes ou mauvaises, cela dépend de la nature du projet et des circonstances. Néanmoins, je constate que la tendance générale va plutôt vers l'innovation en partenariat.

En Europe, l'objectif de Dow est de tripler le revenu d'ici 2005, mais avec une certaine croissance des embauches de personnel. Le problème est plutôt la formation des personnes. En définitive, la tendance vers le partenariat est socialement favorable.

F. V. : D'un point de vue théorique, on peut clairement distinguer les quatre approches de l'innovation, mais dans la pratique elles sont séparées par des frontières plus floues qu'il n'y paraît.

À différents degrés et selon les cas, l'innovation nécessite un entrepreneur pour donner l'impulsion, une recherche systématique d'optimisation, un tissu de transactions avec les fournisseurs, et un cadre élargi de partenariat. En définitive, les stratégies des entreprises peuvent s'inspirer tour à tour des quatre approches.

Cependant, la dernière approche répond mieux au besoin d'innovations radicales qui s'imposent aujourd'hui, et qui ont d'autant plus de chances de voir le jour qu'elles impliquent très en amont les différents partenaires et métiers.

Int. : *Ce type de politique ne risque-t-il pas d'entraver l'autonomie de Dow en rendant la firme trop dépendante de ses partenaires ?*

M. R. : L'interdépendance joue dans les deux sens. Chaque partenaire est dépendant de tous les autres et la coopération ne peut marcher que par la confiance mutuelle qui se développe pendant les négociations et tout au long des projets. La dépendance réciproque ne se limite pas seulement aux questions de brevets, elle porte en réalité sur tout le cycle de vie d'une voiture.

Int. : *Quelles ont été les principales résistances, et que feriez-vous différemment aujourd'hui ?*

M. R. : J'ai connu des moments difficiles, mais j'ai aussi eu de la chance. À mon arrivée, la division automobile avait huit ans d'expérience, et comme je crois aux leçons de l'histoire, j'ai passé beaucoup de temps à étudier ce qui s'était passé, à analyser les succès, les échecs et leurs raisons.

Faire évoluer les habitudes et les mentalités prend beaucoup de temps. Aujourd'hui, je serais plus ferme pour ne pas toujours accepter de tout remettre en question. Il y a toujours quelqu'un qui veut rediscuter ce qui a déjà fait l'objet d'une décision. C'est une perte d'énergie considérable. Maintenant, je dirais tout simplement non.

Diffusion Mars 1998