

DIGEST

**OBSERVATOIRE
DE LA RELATION**



**ENTRE LA FINANCE
ET L'INNOVATION**

ÉTUDE RÉALISÉE PAR BVA



ayming

EN PARTENARIAT AVEC



Les 5 points clés de l'étude

1

Les DAF et DRD sont tournées vers le client. Bien que les deux directions qualifient leur relation de bonne et basée sur la confiance, il existe des asymétries de perception entre elles.

2

La finalité des activités de R&D est tournée vers le client mais chaque Direction pose un regard qui lui est propre :

- a. La priorité des DAF est de parvenir à ce que recherche et innovation participent à la croissance à court terme comme à long terme dans le respect des budgets consentis.
- b. Les DRD sont focalisées sur le time-to-market et l'amélioration du process d'innovation.

3

Il existe une divergence dans la perception du temps entre les directions Finance et Innovation.

4

Une autre divergence réside dans le référentiel des activités R&D : seul un répondant sur deux considère disposer des mêmes indicateurs que leur homologue.

5

Troisième hiatus : la prise de décision. Les DAF considèrent majoritairement qu'elle est basée sur des compromis intelligents, équilibrant les critères financiers et techniques, alors que plus d'un quart des RDR estiment que leurs décisions l'emportent au profit de critères financiers.

DAF vs DRD

La **DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE** est garante de la santé de l'entreprise et du bon déploiement de la stratégie de l'entreprise.

La Direction Administrative et Financière est garante de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Elle contrôle la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la Direction Générale et coordonne les services dont elle a la charge. Ses missions sont variées, les périmètres les plus larges couvrent :

- La gestion administrative
- La comptabilité, contrôle de gestion, reporting
- La trésorerie, crédit, recouvrement, relations bancaires
- Le droit des affaires, la fiscalité
- La communication financière

Parfois :

- Le système d'information, organisation, procédures
- Les achats
- Les services généraux
- L'audit interne

La **DIRECTION RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT** pilote la stratégie R&D de l'entreprise.

La Direction Études, Recherche et Développement définit, organise et valide les activités de R&D de l'entreprise. Membre du comité de Direction, elle participe à la définition de la stratégie globale de l'entreprise en matière de développement de nouveaux produits, services et/ou process. Elle a pour missions principales de :

- Définir la stratégie de R&D et d'innovation de l'entreprise
- Animer les processus et ressources internes et externes liées à l'innovation
- Piloter les projets d'innovation
- Encadrer et organiser les équipes
- Gérer les brevets et les innovations
- Assurer la communication scientifique

« Au-delà de l'alignement indispensable avec la stratégie d'entreprise qui suppose des discussions franches en amont pour aligner les points de vue, la qualité de la relation DAF/DRD est une clé incontournable du succès. Notamment, elle permet la tenue des objectifs QCD (Qualité – Coûts – Délais) des projets. Elle est une condition de cohésion avec la Direction Générale de l'entreprise. »

Michel Faivre-Duboz
Président MFD Conseil, VP de la SIA

Aucune recette n'existe aujourd'hui pour qu'une entreprise devienne le leader de son marché, mais il est classiquement admis que la Recherche & Développement, ou R&D, et l'innovation contribuent fortement à la pérennité de l'entreprise. Or, les activités de R&D et d'innovation ont un coût conséquent dans un environnement de plus en plus incertain où les investissements n'atteignent pas toujours la performance attendue ! Dès lors, il est intéressant de comprendre comment se coordonnent aujourd'hui les fonctions Recherche et Finance pour définir les sujets les plus prometteurs, pour décider d'allouer ou non les ressources liées au développement d'un projet.

R&D, innovation : quelles différences ?

R&D :

Entreprendre le travail de création de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications.

Innovation :

Puiser dans le vivier de la R&D ou une autre source d'invention pour réussir la commercialisation d'une nouveauté.

« L'innovation, ce n'est pas un flash de génie. C'est un travail difficile, qui devrait être organisé comme une activité régulière de chaque unité de l'entreprise, et ce à chaque niveau du management »

Peter Drucker
Théoricien du Management

Objectifs prioritaires et secondaires de la stratégie R&D par les DAF ou les DRD

Prioritaires :

Les Directions Finance et R&D sont « client centric » et elles assignent les mêmes objectifs prioritaires : répondre aux besoins du client, développer des projets rentables puis piloter les coûts et respecter les budgets.

Secondaires :

...Mais pour les objectifs secondaires, chacun est dans son rôle ! Les DAF souhaitent ensuite optimiser le portefeuille R&D quand les DRD veulent réduire leur time-to-market (TTM) et améliorer leurs processus et collaborations externes.

Les indicateurs de performance en R&D et innovation

« Deux cas de figure se présentent. Si le projet se développe sur un temps court, i.e. au maximum un an, l'indicateur clef de performance le plus simple et le plus pertinent sera le Pay-Back, désignant le délai de récupération du capital initialement investi dans le projet.

Si le projet se développe sur plusieurs années, il convient de tenir compte du temps qui passe – time is money – et la meilleure façon de mesurer la création de valeur potentielle d'un tel projet est la VAN, valeur actuelle nette, égale à la somme algébrique de tous les flux générés par le projet, pendant et après son développement, actualisés au taux du coût moyen pondéré du capital en vigueur dans l'entreprise. »

Roland Stasia
Président - Fondateur hêRès consulting

L'innovation ouverte : un facteur à intégrer dans la relation DAF/DRD

« Un cloisonnement de la R&D, exclusivement à l'interne, la priverait des nombreuses idées qui foisonnent à l'extérieur : laboratoires ou organismes de recherche externes... Pour prendre en compte cette nouvelle composante, la R&D cherche à s'ouvrir à l'extérieur en développant la démarche d'innovation ouverte ou open innovation, et en pratiquant l'acquisition de start-up innovantes avec l'aide de fonds d'investissement parfois rattachés à l'entreprise. »

Arnaud Leservot
CEA, Direction de la Recherche Fondamentale,
Partenariats Industriels

Le capital humain : une divergence entre DAF et DRD !

« Une vision souvent différente du capital humain. Pour les DAF, il est généralement considéré comme un coût alors que les DRD, au contraire, perçoivent ce capital humain comme un investissement. »

Laurence sabot
Directrice Projets d'Innovation Ales groupe

Gérer les paradoxes et exploser les tensions !

« Il semble plus fructueux d'assumer que les objectifs de différents départements (ici finance et R&D) sont par nature antagonistes et qu'il convient d'assigner aux outils du pilotage et du contrôle le rôle d'exposer ces tensions et paradoxes, c'est-à-dire de les mettre en évidence afin d'assumer la nécessité d'un compromis éclairé et non pas la suprématie d'un département sur un autre. »

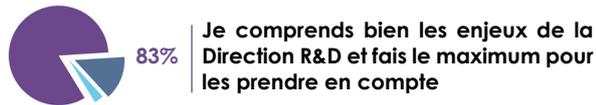
Nicolas Berland
Professeur des Universités & Directeur de Dauphine Recherches en
Management, Université Paris-Dauphine

Perception de la relation par la

Direction Administrative et Financière

Direction Recherche et Développement

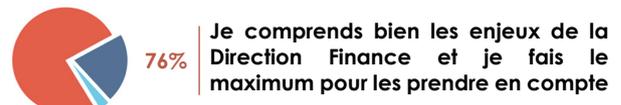
Concernant les objectifs de la stratégie R&D :



14% | Je comprends bien les enjeux de la Direction R&D mais cela ne doit pas influencer sur les miens

3% | Aucune de ces deux propositions

En contexte de ressources financières contraintes et en phase avec le souhait de piloter les coûts, les DAF doivent garantir la performance économique annuelle de l'entreprise.

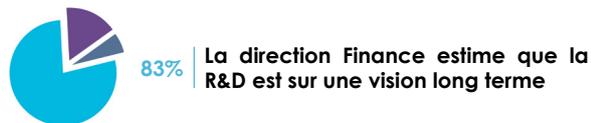


21% | Je comprends bien les enjeux de la Direction Finance mais cela ne doit pas influencer sur les miens

3% | Aucune de ces deux propositions

La position des DRD est de « défendre » leurs stratégies et les budgets sous-jacents et non de contraindre les objectifs administratifs et financiers ou de les freiner.

Concernant la perception du pilotage des projets R&D :



16% | La direction Finance estime que la R&D est sur une vision court terme.

6% | Les deux positions



40% | La direction R&D estime que la Finance est sur une vision court terme.

8% | Les deux positions

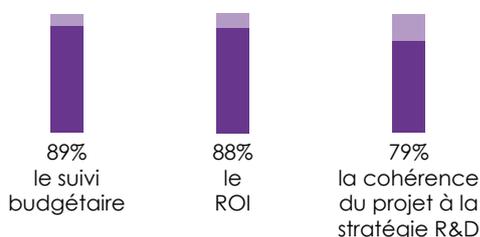
Divergence de perception : les DRD se perçoivent dans le pilotage des projets de R&D à plus long terme qu'ils ne perçoivent les DAF ! Cette asymétrie pourrait être due au rôle pondérateur des DAF dans l'équilibre budgétaire annuel couplé à leur rôle dans la performance économique annuelle de l'entreprise.

« L'image du DRD savant fou, hors budget et ingérable est pour moi une image fautive, un cliché, tout comme une image de DAF qui s'opposerait à toute initiative si elle ne démontre pas un ROI sous 1 an. »

Jean-loup Masson
Directeur R&D Chargeurs Films de Protection, NOVACEL

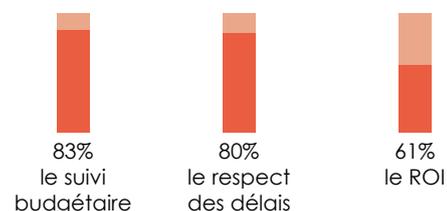
Concernant le suivi des indicateurs définis par les collaborateurs :

Les principaux indicateurs pour les DAF sont :



Sur l'ensemble des indicateurs, les DAF s'intéressent davantage aux indicateurs financiers que les DRD.

Les principaux indicateurs pour les DRD sont :



Sauf pour le suivi budgétaire et le ROI, les DRD considèrent que les indicateurs sont fréquemment définis par une seule Direction.

« Une des raisons classiques d'incompréhension des enjeux respectifs finance/ innovation vient de l'absence de traitement différencié de la R&D qui nécessite des plannings et indicateurs de performance totalement différents. »

Olivier Stephan
DGA Finances & Fonctions Support, VISIATIV

Concernant la prise de décision dans le pilotage de projets R&D :



84% | C'est le plus souvent un compromis

- 8% | Souvent, ce sont mes options qui l'emportent
- 6% | Aucune de ces propositions
- 2% | Ce sont généralement mes options qui l'emportent

Globalement les DAF ont le sentiment de participer au pilotage de la R&D. Les décisions sont prises principalement en équilibrant critères techniques et financiers.



74% | C'est le plus souvent un compromis

- 24% | Ce sont généralement mes options qui l'emportent
- 2% | Souvent, ce sont mes options qui sont rejetées

Près d'un quart des DRD interrogées indiquent que ce sont généralement leurs options qui l'emportent. Cependant, ils savent trouver des compromis avec leur DAF dans 74% des cas.

Une personne dédiée au suivi des projets R&D dans votre service ?

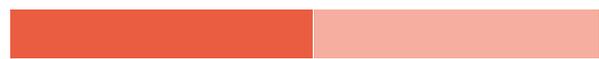


Oui 51%

Non 48%

Nsp 1%

Une fois sur deux, les DAF disposent, au sein de la DRD, d'une interface dédiée au suivi des projets R&D. La mise en place d'une interface de type « contrôle de gestion » au sein de la R&D n'est pas encore systématique.



Oui 57%

Non 43%

57 % des DRD disposent dans leur service d'une interface exclusivement dédiée au suivi des projets R&D. Pour les DRD, la mise en place d'une interface de type « contrôle de gestion » au sein de la R&D apparaît prépondérante sans être systématique.

« L'intégration des métiers de la Finance dans les démarches d'innovation est une réalité. La collaboration, qui inclut également les éléments de langage, de culture, et la transparence engendre l'efficacité du binôme Finance – Innovation. »

Nicolas Petit Jean
Ancien Directeur Innovation Europe, Hanesbrands

Concernant la relation entre les deux directions:

Malgré un contexte favorable, moins d'une DAF sur deux juge la collaboration comme efficace ! Cette inefficacité est liée à l'absence de langage commun avec les DRD !

Bien que basée sur la confiance et qualifiée de bonne, la relation des DRD avec leur DAF ne permet pas à une DRD sur deux de parler et comprendre le langage du financier.

De plus, la relation est jugée comme insuffisamment équilibrée et efficace par rapport aux objectifs pour plus d'une DRD sur deux.

La qualité de la relation affecterait peu l'efficacité de la relation en raison du paradoxe de l'innovation qui positionne les DRD dans une vision à plus long terme que leur homologue de la Finance

- Cet hypothèse est étayée par l'absence de langage commun avec la Finance et le fait que la relation soit peu équilibrée
- Ce résultat manifeste le besoin d'une approche d'équilibre dynamique pour (ré)concilier les objectifs annuels avec ceux de la R&D qui peuvent sembler contradictoires
- La prise en compte de tels équilibres dynamiques, réajustés régulièrement, nécessite de la confiance et une bonne coopération qui se traduit par des échanges fréquents, une relation équilibrée et un langage commun

Les composantes d'une relation Finance et R&D à long terme

- Formalisation d'une stratégie d'entreprise
- Formalisation d'une stratégie R&D
- Vision commune tournée sur l'avenir et l'image innovante de l'entreprise
- KPI définis en collaborations : cohérence des projets par rapport à la stratégie R&D
- Prise de décision au bon moment
- Interface Finance R&D au sein de la DRD
- Capacité à trouver un terrain d'entente
- Capacité à partager
- Confiance réciproque

Conclusion

Des différences de perception

Les répondants à cette enquête abordent leurs relations de manière consensuelle puisque, majoritairement, les relations sont qualifiées de bonnes et elles sont basées sur la confiance.

Pourtant, plusieurs asymétries de perception existent entre la Finance et la R&D sur :

- Une vision à long terme différente des activités de R&D
- La définition et le partage des indicateurs
- La prise de décision : plus collégiale pour les DAF que pour les DRD

Ces hiatus sont confirmés par l'absence de langage commun et une efficacité de la relation apparaissant comme améliorable !

Pourtant il existe une confiance mutuelle élevée mais celle-ci constitue-t-elle un levier de performance pour l'entreprise ?

Les fonctions intrinsèques de chaque Direction expliquent ces hiatus : en effet, la Finance « contrôle » et elle est garante de la compliance tandis que la R&D « pilote » ses activités !

Une autre explication à l'existence de hiatus résiderait également dans une appréhension différente de l'exercice annuel du budget R&D.

DAF & DRD doivent coopérer !

Plusieurs raisons justifient l'investissement dans la collaboration Finance - Recherche. La première est évidente et résulte du coût du conflit. Comme le précise Hervé Amar, Président d'Ayming, bien définir les objectifs et les faire partager permet d'atténuer les conflits au sein de l'organisation. Sinon les rivalités, les querelles d'ego voire les guerres ouvertes peuvent rompre totalement la communication entre collaborateurs. Un tel blocage du binôme entraînera retard et surcoût à court terme et à plus long terme.

Seul l'échange désamorçera au fur et à mesure ce type de problème : c'est d'ailleurs l'enjeu des échanges fréquents sur les indicateurs.

Deuxièmement, **en coopérant, le binôme développe une vision commune pour la R&D. Il donnera ainsi plus de sens aux objectifs R&D de l'organisation** qui seront mieux compris par l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, **cette coopération constitue le meilleur rempart pour anticiper les évolutions de l'écosystème.** Ce n'est qu'au travers d'une relation étroite que le binôme pourra repérer les signaux faibles et agir favorablement pour la performance de l'entreprise.

La confiance : Le paramètre clé de la coopération ?

Le niveau de confiance est très élevé pour les binômes qui considèrent que la collaboration est efficace. Il existe également une différence significative pour les entreprises en croissance par contre aucune différence significative de niveau de confiance n'existe entre les entreprises innovantes et celles qui ne le sont pas. La confiance a donc un impact sur la collaboration et sur la performance économique de l'entreprise. Par contre, elle n'influe pas sur la capacité d'innovation : la relation du binôme est meilleure dans les sociétés innovantes. Par ailleurs, la confiance est une condition essentielle au partage de connaissances.

La confiance est nécessaire au binôme DAF/ DRD afin de dépasser les limites lorsque le langage n'est pas commun en vue d'apprécier les enjeux financiers des projets de R&D. La confiance est même considérée comme un outil de gouvernance et c'est pourquoi nous en avons fait le thème principal du premier observatoire de la relation entre la Finance et l'Innovation.

Développer la confiance

Définir ensemble les indicateurs, adopter un langage et des référentiels communs, piloter de manière transparente, décider des axes stratégiques en tenant compte des éléments extérieurs à son périmètre sont des révélateurs de ce changement de paradigme qui ambitionne de mutualiser et de coproduire.

Vers un nouveau KPI : la confiance du binôme DAF/DRD ?

Le binôme Finance/R&D peut servir d'indicateur de réconciliation des référentiels de temps mais également du niveau de confiance de votre entreprise.

La collaboration permettra de réduire les coûts cachés de la compétition (surveillance, coûts marketing, dépôt de brevets, droits d'auteurs ou frais juridiques...). Cet esprit collaboratif a une autre vertu : celle de décloisonner l'entreprise pour la rendre plus **agile**.

Pour améliorer ces relations de confiance, décisives, entre DAF et DRD, les entreprises peuvent appliquer la maxime de Socrate « connais-toi toi-même ». Dans un premier temps, elles devraient chercher à s'autoévaluer et dresser un état des lieux, sans complaisance, qui leur servira à l'identification d'axes d'amélioration.

Cette démarche permet aussi d'exposer les éventuelles tensions existantes. Dans ce cas, l'aide d'un tiers peut faciliter et accélérer le processus. L'auto-évaluation permet également de s'assurer que chaque partie regarde dans la même direction pour atteindre les objectifs définis ensemble.

Dans un second temps, il leur sera possible de valider que leurs outils de contrôle par feed-back sont fiables et adaptés au suivi de la performance. En complément, il faudra vérifier qu'un pilotage interactif, donc basé sur l'échange entre DAF et DRD, permet de suivre l'avancée de projets à l'issue incertaine comme c'est le cas des projets d'innovation et de R&D.

Ce **DIGEST** est une **version condensée** de l'Observatoire de la relation entre la Finance et l'Innovation. Ne manquez pas de vous référer à celui-ci pour **approfondir le sujet** traité dans ce document. Vous trouverez l'Observatoire dans son intégralité en cliquant sur le lien ci-dessous :

[Cliquez ici](#)

Plus de lecture

L'Observatoire des subventions et du financement

Baromètre du coût foncier immobilier - édition 2017 - 2018

Contenus disponibles sur **Ayming.fr**