

— Observatoire —
DE LA RELATION ENTRE
LA FINANCE & L'INNOVATION

LA CONFIANCE EST-ELLE
GAGE DE PERFORMANCE ?

ÉTUDE RÉALISÉE PAR BVA - JUILLET 2017



ayming

EN PARTENARIAT AVEC



Sommaire

4

COMITÉ
SCIENTIFIQUE

5

SYNTHÈSE :
LES 10 POINTS CLÉS
DE L'ÉTUDE

6

INTRODUCTION

RÉSULTATS
DE L'ÉTUDE

10

Ce que nous disent
les entreprises

12

Convergences et
divergences dans la
perception de la R&D
par les DAF ou les DRD

TRIBUNES
D'EXPERTS

33

La relation DAF/DRD
contextualisée
dans le process
de développement

*par Michel
Faivre-Duboz*

34

Innovation, modèle
d'organisation et
compétences

*par Nicolas
Petitjean*

43

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

*par Arnaud
Leservot*

44

L'innovation
collaborative :
une piste pour
réduire les risques
financiers et
atteindre ses objectifs

par Laurence Sabot

9

PRÉAMBULE
À L'ÉTUDE



16

Perception de la
relation par le DAF

22

Perception de la
relation par le DRD

29

Portraits robots :
facteurs déterminants

30 / 31

Les composantes d'une
relation entre la Finance
et la R&D à long terme
ou à court terme

35

Les indicateurs
de performance en
R&D et Innovation :
de la pertinence
à la perversion

par Roland Stasia

37

Finance - innovation,
de la compliance
des dépenses vers
l'empathie des
fonctions

par Olivier Stephan

38

Au-delà de
l'alignement
stratégique, gérer
les paradoxes

par Nicolas Berland

41

R&D ou RID ?
Du controlling à
l'Open controlling

par Roland Stasia

45

Les Fintechs,
une aide potentielle
pour quantifier
la performance
des entreprises

par Joëlle Durieux

46

Ma start-up pilote sa
R&D comme les autres
entreprises !

par Sébastien Vacher

47

Y'a-t-il un DAF
dans la start-up ?

par Benjamin Néel

48

Comment favoriser
le cercle vertueux
R&D, innovation
croissance ?

*par Florin Paun
et Hervé Le Gavrian*

49

CONCLUSION

54

MÉTHODOLOGIE
& STRUCTURE
DES RÉPONDANTS

55

CONTRIBUTEURS



COMITÉ SCIENTIFIQUE



Roland Stasia
Président - Fondateur
hèRès conSulting



Joëlle Durieux
Directrice Générale
Pôle Finance Innovation



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



Françoise Boyer
Directrice Marketing
Ayming Finance
& Innovation performance



Bruno Coulmance
Directeur Consulting
Ayming



Cédric Chupin
Directeur Consulting
Ayming

COORDINATEUR DE L'ÉTUDE



David Re kangalt
Responsable Marketing
Stratégique Ayming

Synthèse : les 10 points clés de l'étude

1

La R&D a une dimension internationale. **50% des entreprises estiment manquer de capacités pour innover** à la hauteur de leurs ambitions.

2

Plus de 68% des entreprises sont structurées pour réaliser des activités de R&D puisqu'**elles formalisent une stratégie d'entreprise couplée à une stratégie de R&D**. Cette dernière est elle-même **généralement adossée à un process R&D**.

3

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 du DAF est de parvenir à ce que des innovations participent à la croissance** à court terme comme à long terme dans le respect des budgets consentis
- b. **Les DRD sont focalisés sur le time-to-market et l'amélioration** de la gestion de l'innovation.

4

Chaque Direction comprend et tient compte des enjeux de l'autre fonction bien que ces objectifs soient souvent **jugés trop ambitieux**.

5

Une **asymétrie de perception du long terme existe** entre les deux Directions. Les DRD estiment que **les DAF ont une vision court-termiste de la R&D**.

6

Une autre **asymétrie** existe **dans la perception de définition des indicateurs**. Pour les DAF, les indicateurs sont définis par le binôme. Ce n'est pas la perception des DRD.

7

Les indicateurs ne sont partagés qu'une fois sur deux. **De plus, les deux directions déclarent ne pas utiliser les mêmes indicateurs**.

8

La **prise de décision** semble **collégiale pour les DAF** alors que **les DRD estiment pouvoir prendre le pas** sur leurs homologues. Les DRD estiment que les critères financiers peuvent prévaloir.

9

Malgré ces asymétries, la perception de **la collaboration est globalement bonne** et **les deux Directions affirment avoir confiance** l'une dans l'autre.

10

Les DAF et DRD ne sont que **49% à penser que leur relation est efficace**. Parmi eux, 93% estiment que cette relation repose sur la confiance.

140 DAF et 181 DRD travaillant dans des entreprises de plus de 50 salariés ont été interrogés par BVA. Les enquêtes téléphoniques ont eu lieu entre le 6 mars et le 31 mars 2017

Introduction



Bruno Coulmance
Directeur Consulting
Ayming

Pourquoi les départements Finance et Recherche devraient-ils se coordonner ?

Aucune recette n'existe aujourd'hui pour « devenir le numéro 1 », « être reconnu comme le meilleur » 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**. C'est pour répondre à ces questions, et contribuer à l'accumulation de connaissances sur le processus d'innovation, qu'Ayming a décidé de lancer une enquête pilotée par BVA. **L'étude vise donc à mieux comprendre les relations existantes entre la fonction Finance, représentée par le Directeur Administratif & Financier ou DAF, et la fonction Recherche et Développement - R&D -, représentée par le Directeur R&D ou DRD.**

Avec l'animation de l'exercice annuel du budget par la Finance, les deux fonctions qui nous intéressent se connaissent depuis longtemps. **Ces dernières années**, au travers de la montée en puissance de la dimension stratégique du DAF, **la relation avec la R&D devient toujours plus étroite** pour coordonner la stratégie d'innovation à la stratégie de l'entreprise. **Il est à noter que ce rapprochement entre Finance et R&D n'est pas si naturel** : les cursus de formation sont éloignés, chaque fonction dispose d'un langage technique qui lui est propre et difficilement accessible au non-initié. Enfin, les personnalités apparaissent comme opposées et, si je forçais le trait sans tomber dans la caricature, je dirais que le DRD m'apparaît comme un créatif ouvert à la nouveauté tandis que le DAF est plus rigoureux, garant de la compliance, des comptes et des charges de l'entreprise.

Pourtant, il est indispensable que DAF & DRD se familiarisent l'un à l'autre au plus vite dans une relation équilibrée pour mettre en œuvre la politique d'innovation de l'entreprise. En effet, **ils doivent faire les bons arbitrages et choisir les meilleures pratiques pour faire face aux perpétuelles évolutions de leur environnement**. Comme le précise la prestigieuse Harvard Business Revue : « *bien que l'on y investisse beaucoup de temps et d'argent, l'innovation reste une quête frustrante dans de nombreuses entreprises* ». **Je pense que les fonctions Finance et R&D doivent se comprendre et partager au mieux l'information pour garantir la performance de l'entreprise.**

Avant de se plonger plus avant dans l'observatoire 2017, il convient de revenir sur quelques concepts et répondre à quelques questions clés comme : à quoi sert la R&D, qu'entend-on par innover, quelles modalités peuvent revêtir les relations de travail entre deux fonctions dans l'entreprise ?

R&D, innovation : quelles différences ?

La R&D

Les travaux de R&D ont été définis et codifiés par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), chargée d'assurer la comparabilité des informations entre les pays membres de l'organisation (**manuel de Frascati, 2002**). Ils englobent **les travaux de création entrepris 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.**

Je connais bien cette définition puisqu'elle permet d'identifier les activités éligibles au Crédit Impôt Recherche de nos clients. Par mon expérience, je préciserais cette définition en disant qu'au final la R&D ambitionne de constituer un vivier d'idées et de concepts plus ou moins avancés voire plus ou moins réalisables. En sortie des départements R&D, l'entreprise dispose

1. Gary P. Pisano,
«Vous avez besoin d'une
stratégie d'innovation».
Le must de l'innovation,
Harvard Business Review
hors-série printemps 2016

d'un potentiel de nouveaux produits et/ou services qui doivent encore trouver leur marché.

L'innovation

La dernière version du manuel d'Oslo définit quatre catégories d'innovations :

- **de produit** (bien ou prestation de service) : elle correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné ;
- **de procédé** : il s'agit d'implémenter une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée ;
- **d'organisation** : elle correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ;
- **de marketing** : c'est l'utilisation d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

L'action d'innover se positionne dans la continuité de la R&D puisqu'elle a aussi été définie à la Cité des Sciences en 2005 comme le fait de « *réussir le pari de lancer de nouveaux produits (l'iPod, la voiture hybride...), de nouveaux services (le Wi-Fi, le paiement par mobile...) ou de nouvelles sources de matière première ou d'énergie (plastiques recyclés, géothermie...). Il peut s'agir aussi de nouveaux modes d'organisation (le flux tendu...), de nouvelles méthodes (la vente en ligne...) et procédés (la cuisson sous vide...)*² ». **Innover c'est donc puiser dans le vivier de la R&D ou une autre source d'invention pour réussir la commercialisation d'une nouveauté.** Ces activités à la croisée de plusieurs expertises peuvent être portées soit par la R&D soit par le marketing. J'observe également une tendance s'installer pour les structures les plus conséquentes : il s'agit de la création de Directions de l'innovation en charge d'assurer l'interface interne entre les départements Recherche et Commercial mais également d'identifier les meilleurs partenaires dans l'écosystème.

J'y vois la mise en application de la maxime de Peter Drucker, célèbre théoricien du Management : « **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** ».

Dans l'entreprise, qui collabore et qui coopère ?

En posant la question à mes consultants, j'ai compris que les termes « collaborer » et « coopérer » étaient souvent pris pour des synonymes. Pourtant quelques recherches pour rédiger ce papier m'ont montré que des différences les séparent. Ainsi, selon le dictionnaire Larousse©, collaborer signifie « *travailler de concert avec quelqu'un d'autre, l'aider dans ses fonctions ; participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune* » alors que coopérer correspond à « *prendre part, concourir à une action commune ; contribuer ; participer* ».

La collaboration³ signifie donc « travailler avec ». C'est un travail d'équipe qui s'élabore autour d'un projet qui n'appartient pas toujours à tout le groupe. Ce qui compte avant tout dans un processus collaboratif, c'est le résultat de la collaboration. **L'action de coopérer est différente puisqu'elle signifie « faire œuvre commune » c'est-à-dire construire ensemble un ouvrage collectif.** La coopération exige un haut degré de confiance en soi ainsi qu'en l'autre et implique une responsabilité mutuelle. La coopération exige l'union d'un groupe de personnes autonomes et responsables, poussé par un intérêt commun, à explorer ensemble des possibilités novatrices qui permettent de répondre à un besoin partagé qu'une personne ne peut réaliser seule.

Sur la base de ces concepts, il est aisé d'imaginer que, **dans l'entreprise, il est plus facile à la majorité du personnel de collaborer plutôt que de coopérer !**

Je suis convaincu cependant que **la mise en place de bonnes coopérations dans l'entreprise sera gage d'amélioration de la performance.** Par exemple, au sein de la Business Line Finance & Innovation

2. L'innovation, qu'est-ce que c'est ? Cité des Sciences et de l'Industrie, 2005

3. Les concepts de collaboration et de coopération proviennent du site : <https://amartinphilo.wordpress.com/2013/10/11/collaborer-ou-cooperer-12>

performance d'Ayming, j'observe que la mise en place de l'Holacracy, ce système de gouvernance coopératif par des cellules auto-organisées, permet aux équipes dont j'ai la charge d'améliorer leur efficacité donc la performance de nos services pour nos clients. Aussi, dans l'écosystème mouvant dans lequel nous évoluons, **la coopération Finance - R&D serait un gage d'efficacité afin de mieux analyser et anticiper les risques de l'entreprise.**

DAF & DRD : comment exploiter cette étude ?

L'observatoire de la relation entre la Finance & l'Innovation doit permettre aux entreprises d'**identifier les inducteurs qui permettent d'améliorer la coopération** du binôme Finance - R&D donc susceptibles d'**améliorer la performance de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs R&D** à moyen et long termes. L'étude permettra également de **dégager les bonnes pratiques à mettre en œuvre** en matière de stratégie,

d'indicateurs et de collaboration. Aussi souvent que possible, nous avons essayé de tirer des enseignements des nombreuses réponses que nous avons obtenues.

Pour compléter notre analyse, **nous avons également demandé à différents acteurs de commenter nos résultats afin d'élargir les points de vues** et vous donner le plus d'idées pour tirer le meilleur parti de votre écosystème de l'innovation. Dans les pages qui suivent, vous disposerez de retours d'expériences du binôme Finance - R&D mais également, entre autre, de ceux de start-up, de professeurs d'économie, de Directeurs Innovation ou encore de responsables de valorisation d'organismes de recherche publique.

Je vous laisse découvrir les **résultats** du premier Observatoire Ayming de la relation entre la Finance et l'innovation **qui vous apporteront**, je n'en doute pas, **plusieurs enseignements pour améliorer la performance de votre entreprise.**

Binôme Finance et Innovation : fonctions détaillées du DAF et du DRD

LE DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER EST GARANT DE LA SANTÉ DE L'ENTREPRISE ET DU BON DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Le Directeur Administratif et Financier (autrement appelé DAF) est **garant de la bonne gestion administrative et financière** de l'entreprise. Il contrôle la **bonne exécution de la stratégie et des procédures** définies avec la Direction Générale et coordonne les services dont il 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, fiscalité ;**
- **La communication financière.**

Parfois :

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

LA FONCTION DIRECTION RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT PILOTE LA STRATÉGIE R&D DE L'ENTREPRISE

Le Directeur Études, Recherche et Développement **définit, organise et valide les activités de R&D** de l'entreprise. Membre du comité de Direction, il participe à la définition de la **stratégie** globale de l'entreprise **en matière de développement de nouveaux produits, services et/ou process**. Ils ont 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**.

** Lorsque l'innovation est rattachée au DRD et pas au Marketing ou à la Direction Générale
Source Apec*

Préambule à l'étude



Julien Goarant

Directeur de clientèle,
BU Opinion, BVA GROUP

Comment interpréter une étude d'opinion ?

Dans le cadre des études basées sur un regard croisé, comme c'est le cas dans l'observatoire Ayming de la relation entre la Finance et l'Innovation, l'objectif est de déterminer les signaux faibles qui illustrent les décalages de perception entre les acteurs sur des objets communs.

L'analyse de ce type d'enquête repose donc sur les écarts constatés dans la perception ou le récit d'un sujet commun, bien plus que sur les niveaux.

Par nature l'essentiel des perceptions est proche, et c'est l'observation des écarts qui permet d'identifier les asymétries, symptomatiques d'un déséquilibre, qu'il soit de l'ordre du vécu, de la perception ou de l'analyse.

Comme cette étude l'illustre, les questions sur des dimensions objectives (ex. : existence d'un indicateur) apportent des résultats très similaires sur les deux cibles (ce qui est bon signe et renforce les résultats), contrairement à des questions qui relèvent des perceptions.



Société d'études et conseil, spécialiste du comportement, BVA, 3^e institut Français est reconnu comme l'un des leaders les plus innovants du secteur.

Créée en 1970, BVA a réalisé un chiffre d'affaires de 155 millions d'Euros en 2016, dont 60% à l'international, et compte 700 collaborateurs.

Ensemble, nous aidons vos marques et vos organisations à améliorer l'expérience des clients, des collaborateurs et des citoyens pour générer progrès et croissance équitable.

LÉGENDE

FONCTION FINANCE
représentée par le DAF

FONCTION INNOVATION
représentée par le DRD

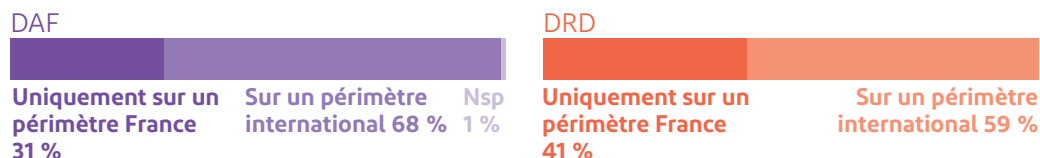
• Commentaire
Ayming

Ce que nous disent les entreprises

- La R&D est réalisée dans un environnement mondialisé
- La recherche d'adaptation aux marchés locaux fait que la R&D n'est pas cantonnée à un niveau national
- La concentration d'activités de R&D pour rationaliser les coûts ne semble pas être la norme

Le périmètre des équipes R&D est souvent international

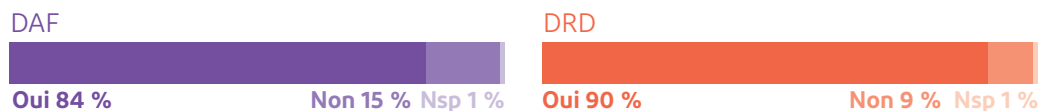
QUESTION Les équipes menant les projets de R&D sont-elles... ?



Les DAF perçoivent davantage un périmètre international pour les équipes R&D.

La majorité des entreprises interrogées évolue dans un marché mondialisé

QUESTION Les projets de R&D débouchent-ils sur des produits ou des services commercialisés aussi à l'international ?



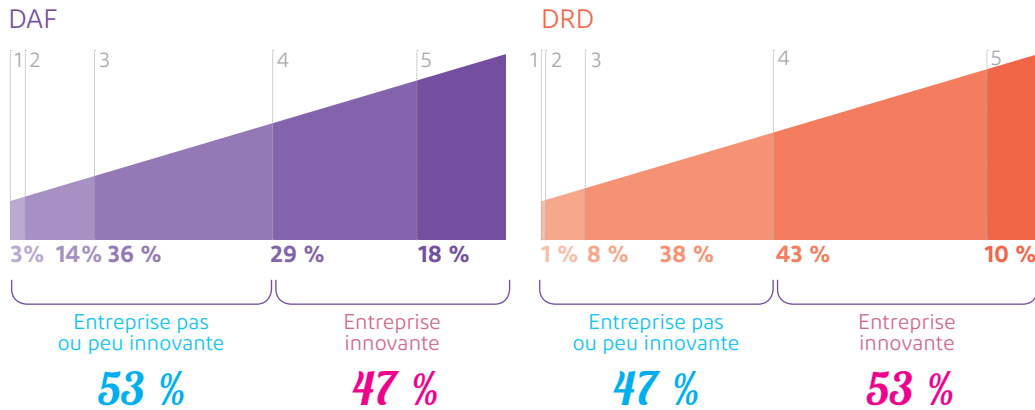
Dans plus de 84 % des cas, les produits et services issus des projets de R&D sont destinés au marché intérieur et à l'international.

« Même si le développement de nouveaux produits est souvent international, une phase de finalisation de produit sur son marché local est souvent souhaitable avant un déploiement plus large. »

Olivier Stephan DGA Finances & Fonctions Support, VISIATIV

Les entreprises posent un regard critique sur leur capacité d'innovation

QUESTION Sur une échelle de 1 à 5 à quel niveau d'innovation votre entreprise se situe-t-elle, avec 1 pas innovante et 5 très innovante ?



Bien que toutes les entreprises interrogées soient structurées pour réaliser des opérations de R&D (présence d'un DRD), seules une ou deux entreprises interrogées sur 10 se perçoivent comme très innovantes.

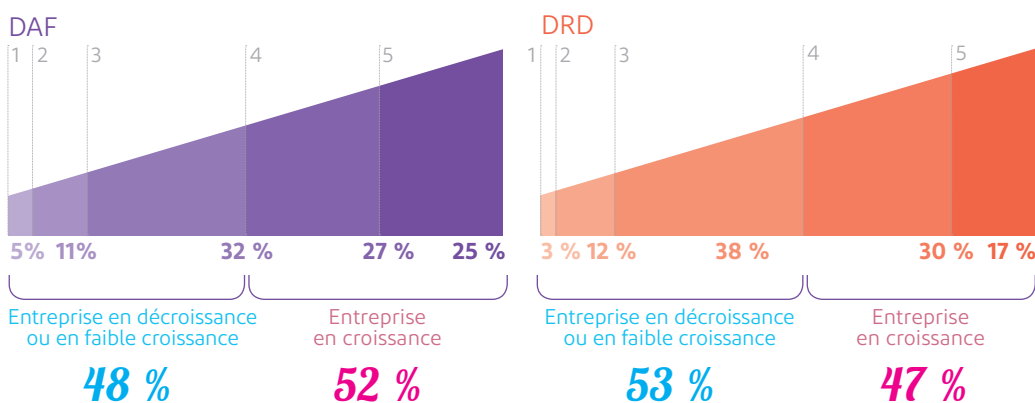
- Bien qu'elles soient structurées pour réaliser des travaux de R&D (fonction DRD ou équivalente dans l'entreprise), seule la moitié des entreprises se considère comme innovantes

- Deux hypothèses pourraient expliquer ce constat :

1. Un regard trop critique des interrogés sur leur entreprise ?
2. La tendance à considérer que l'innovation ne se décrète pas : c'est un état d'esprit pas encore partagé par toute l'entreprise ?

La dynamique des entreprises interrogées n'est pas entièrement propice à l'innovation

QUESTION Sur une échelle de 1 à 5 au niveau de la croissance de l'activité de votre entreprise, est-elle aujourd'hui en baisse ou en croissance, avec 1 en baisse et 5 en croissance ?



Bien que les DAF soient un peu plus optimistes que les DRD, seules 50 % des entreprises interrogées sont en croissance.

- Les résultats sont le reflet d'une crise installée durablement dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée

- Si l'innovation est indispensable à la pérennité et à la croissance des entreprises, elle n'est pas suffisante puisque seule la moitié des répondants se considère en croissance !

Convergences et divergences dans la perception de la R&D par les DAF ou les DRD

Plus de 68 % des entreprises formalisent une stratégie d'entreprise alignée avec une stratégie R&D

QUESTION Votre entreprise a-t-elle formalisé :

DAF

Une stratégie d'entreprise ?



Oui 84 %

Non 15 % Nsp 1 %

DRD



Oui 92 %

Non 8 %

Une stratégie de recherche et développement ?



Oui 79 %

Non 19 % Nsp 2 %



Oui 80 %

Non 20 %

71 %

DES ENTREPRISES ONT FORMALISÉ
LES DEUX STRATÉGIES

77 %

DES ENTREPRISES ONT FORMALISÉ
LES DEUX STRATÉGIES

Plus de 84% des entreprises interrogées formalisent une stratégie d'entreprise mais près d'une sur dix indique qu'elle n'en formalise pas !

- La majorité des entreprises définit une orientation et des objectifs à atteindre à leurs activités de R&D

QUESTION Ces stratégies sont-elles bien alignées et cohérentes entre-elles ?

DAF



Oui 96 %

Non 2 % Nsp 2 %

DRD



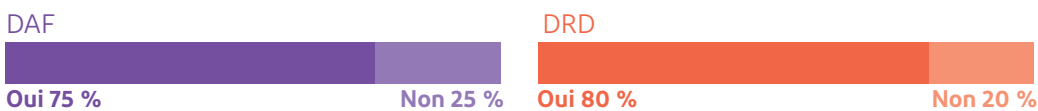
Oui 96 %

Non 3 % Nsp 1 %

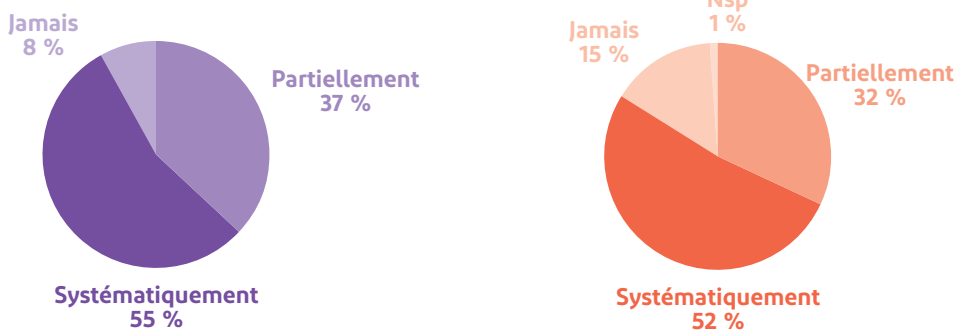
Quand elles existent, la stratégie de R&D est quasi-systématiquement en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Pour conduire leur stratégie de R&D, plus de 75 % des entreprises formalisent un process R&D

QUESTION Existe-t-il un processus formalisé pour conduire vos projets de recherche et développement ?



Si oui, les deux Directions DAF et DRD sont-elles impliquées systématiquement, partiellement, jamais dans ce processus ?



Lorsque le processus R&D existe, près d'un tiers des deux Directions Finance et R&D sont impliquées systématiquement dans ce processus. Dans une entreprise sur dix, seule une Direction est impliquée dans ce processus.

- Les entreprises se dotent de moyens pour atteindre les objectifs fixés à la R&D
- Quand ils existent, les processus associés à ces moyens sont co-pilotés au moins partiellement par le binôme
- Ce résultat est une manifestation du dé-silotage en cours dans la plupart des organisations

Les Directions Finance et R&D sont « client centric » et elles assignent les mêmes objectifs prioritaires à la stratégie R&D

QUESTION Parmi les objectifs suivants, quels sont ceux qui comptent le plus pour vous dans la stratégie de recherche et développement ?



En tête des objectifs, DAF et DRD convergent pour répondre aux besoins du client, développer des projets rentables puis piloter les coûts et respecter les budgets.

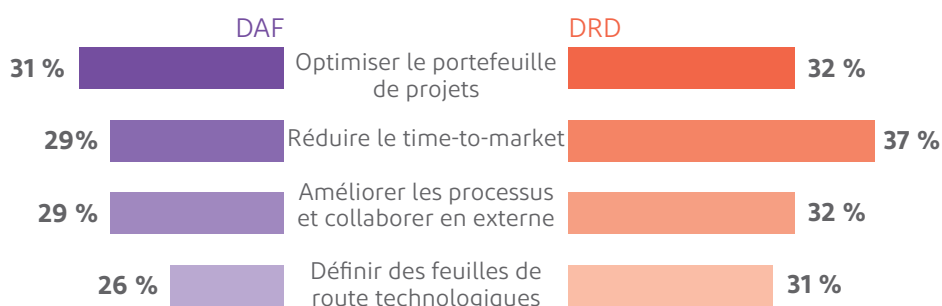
- Il existe un consensus : les binômes convergent sur les objectifs prioritaires de la R&D
- La satisfaction des clients en objectif prioritaire est un résultat surprenant pour deux Directions qui ne sont pas « directement » en contact avec les clients
- Satisfaire le client est devenu une norme au sein des entreprises

...Mais pour les objectifs secondaires, chacun est dans son rôle !

- Des divergences existent entre ces fonctions bien qu'elles ambitionnent la croissance durable de l'entreprise
- Le DAF « contrôle » que la R&D contribue dans le temps à la croissance de l'entreprise
 - Le DRD cherche « à accélérer » sa contribution au CA de demain avec des innovations
- Chaque fonction apporte sa vision pour savoir s'il faut se concentrer sur aujourd'hui ou sur demain
- La survie à long terme d'une entreprise dépend de sa capacité à expérimenter et prendre des risques en développant des innovations mais elle a également besoin de constance pour tirer les meilleurs profits de l'existant
- Une absence de prise en compte de ce paradoxe de l'innovation¹ (aujourd'hui vs. demain, existant vs. nouveauté, stabilité vs. changement) pourra être une source de tensions voire de conflits entre les deux fonctions

1. Wend K. Smith, Marianne W. Lewis & Michael L. Tushman, *Paradoxes stratégiques, n'accordez pas trop d'importance à la constance.* Harvard Business Review juin-juillet 2017

QUESTION Parmi les objectifs suivants, quels sont ceux qui comptent le plus pour vous dans la stratégie de recherche et développement?



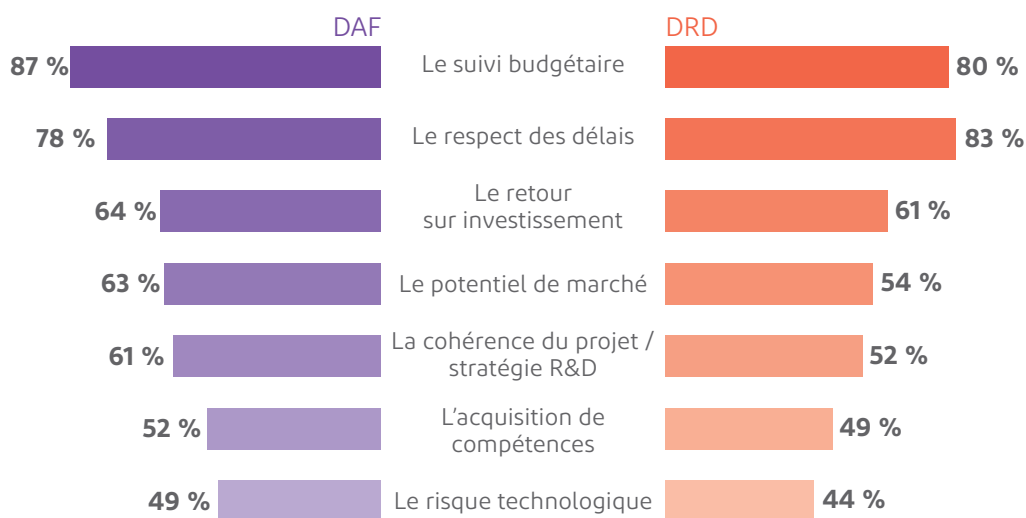
Le DAF souhaite ensuite optimiser le portefeuille R&D quand le DRD veut réduire son time-to-market (TTM) et améliorer son processus et ses collaborations externes.

« Le DAF dans son rôle de contrôle va pouvoir mettre l'organisation face à ses incohérences, voire les managers face à leurs incohérences, avec des comportements ou des arbitrages opposés à ce qu'ils ont décidé avec leurs pairs. Pour moi, le volet « cohérence managériale » porté par le DAF n'est pas assez apparent dans cette étude qui présente parfois un peu trop le DAF comme un empêchement de tourner en rond. »

Hervé Le Gavrian Directeur du Contrôle de Gestion, Michelin

Les Directions Finance et R&D sont alignées pour le classement des indicateurs

QUESTION Parmi les objectifs suivants, quels sont ceux qui comptent le plus pour vous dans la stratégie de recherche et développement ?



Une palette d'indicateurs est à la disposition des entreprises pour piloter la R&D. Globalement, ces indicateurs sont classés de la même façon par les DAF que les DRD.

- Que ce soit pour suivre les objectifs prioritaires (communs) ou secondaires (différenciés) assignés à la R&D, les binômes connaissent et utilisent de la même façon les principaux indicateurs à leur disposition
- Le respect des coûts et des délais sont les indicateurs les plus suivis par les entreprises. Cependant, le DAF priorise le suivi du budget quand le DRD est focalisé sur les délais au travers de son Time To Market
- En troisième position, on trouve le ROI. Il serait intéressant de vérifier que les DAF et les DRD proposent la même définition pour cet indicateur
- Curieusement, pour des entreprises innovantes, le risque technologique n'est pas plus suivi par le DAF que par le DRD

« Cette enquête est révélatrice de l'état général des enjeux de l'innovation en France. La définition de l'innovation renvoie à la création de valeur issue de la mise en œuvre des nouvelles idées de l'entreprise. Il est étonnant d'observer que, pour les KPI, le ROI des investissements en R&D ne soit pas un indicateur clé ! Ce ROI n'est un indicateur que pour les entreprises en décroissance, fonctionnant en mode survie, où cet indicateur est utilisé d'un point de vue strictement financier sans prise en compte de la valeur générée dans son sens global : monétisation, image de marque, satisfaction client...».

Florin Paun Directeur Développement & Stratégie Cluster SAFE
Directeur Innovation, Groupe AKKA Technologies

Perception de la relation par le DAF

- 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
- Lors des arbitrages annuels de budget, ils peuvent proposer de limiter le nombre de projets à lancer, l'ampleur des travaux à mener, voire à faire stopper des projets, donc à pondérer l'ambition de la R&D

Les DAF prennent en compte les objectifs de la R&D bien qu'ils estiment qu'ils sont à pondérer

QUESTION Concernant les objectifs poursuivis par la Direction R&D, quelle opinion se rapproche le plus de la vôtre ?



83 % Je comprends bien les enjeux de la Direction R&D et je fais le maximum pour les prendre en compte

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

83 % des DAF tiennent compte dans leur stratégie des objectifs fixés à la R&D.

Ils sont souvent trop ambitieux et doivent être pondérés 62 %

Ils manquent d'ambition 22 %

Aucune de ces deux propositions 16 %



Cependant, ils sont 62 % à trouver que les objectifs de la R&D sont trop ambitieux et doivent être pondérés.

Pour les DAF, le pilotage des projets R&D est une affaire de long terme

QUESTION Concernant la collaboration avec la Direction R&D dans le pilotage des projets R&D, quelle proposition se rapproche le plus de la vôtre ?



29 % Je suis globalement sur une vision court terme

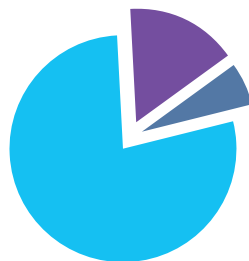
63 % Je suis sur une vision long terme

8 % Les deux propositions

La Direction R&D est sur une vision court terme **16 %**

La Direction R&D est sur une vision long terme **78 %**

Les deux propositions **6 %**



63 % des DAF estiment qu'ils participent au pilotage R&D avec une vision long terme. Ils perçoivent la R&D avec des objectifs à plus long terme que ceux de la Finance.

- Tournés vers l'avenir de l'entreprise, les DAF assurent la croissance de l'entreprise et préviennent les risques
- En ce sens, ils se sentent liés aux DRD qui œuvrent pour créer le CA de demain pour l'entreprise
- On peut néanmoins s'interroger pour savoir si les deux fonctions utilisent le même référentiel temps
- Par exemple, le développement d'une nouvelle molécule pharmaceutique prend classiquement plus de 10 ans avant de prétendre mesurer un éventuel ROI
- Les deux fonctions appréhendent-elles les mêmes jalons pour réaliser le calcul ?
- L'objectif de pilotage de la performance économique annuelle de l'entreprise pourrait avoir un impact sur la perception à long terme du DAF

Quand ils existent, les DAF jugent que les indicateurs sont définis et suivis de façon collégiale avec le DRD

QUESTION Les indicateurs ont-ils été définis en collaboration avec la Direction R&D ?
Les suivez-vous ensemble ?

DÉFINITION DES INDICATEURS

Suivi budgétaire (pour 122 DAF)



Respect des délais (pour 109 DAF)



ROI (pour 90 DAF)



Potentiel de marché (pour 88 DAF)



Cohérence du projet à la stratégie de R&D (pour 85 DAF)



Acquisition de compétences (pour 73 DAF)



Risque technologique (pour 69 DAF)



SUIVI DES INDICATEURS

89 % DES DAF utilisant cet indicateur le suivent avec la R&D

74 % DES DAF utilisant cet indicateur le suivent avec la R&D

88 % DES DAF utilisant cet indicateur le suivent avec la R&D

60 % DES DAF utilisant cet indicateur le suivent avec la R&D

79 % DES DAF utilisant cet indicateur le suivent avec la R&D

62 % DES DAF utilisant cet indicateur le suivent avec la R&D

52 % DES DAF utilisant cet indicateur le suivent avec la R&D

Pour les DAF, les indicateurs sont définis et suivis avec le DRD sauf risque technologique & compétences.

- Le DAF, de par sa fonction transverse, est habitué à collaborer avec toutes les Directions
- Il suit les activités de R&D en raison de leur importance stratégique dans la pérennité de l'entreprise
 - Pour assurer ce suivi, il utilise un panel d'indicateurs répandus
- Une tendance se dégage pour les DAF : quand l'indicateur existe, il est défini collégialement avec les DRD mais aussi suivi avec lui
- Les DAF s'intéressent moins aux indicateurs non-financiers tels que l'acquisition des compétences par le personnel (approche immatérielle de la valeur) ou encore le risque technologique qu'ils appréhendent plus difficilement

Les DAF estiment majoritairement que les DRD disposent d'indicateurs propres suffisants pour faire des choix

QUESTION Diriez-vous que les indicateurs de suivi des projets R&D dont dispose la Direction R&D sont... ?

Suffisants pour faire des choix



Partagés de manière systématique



Identiques aux vôtres



S'ils sont jugés comme suffisants, les DAF estiment que les indicateurs de la R&D ne sont ni partagés ni identiques aux leurs dans près de 40% des cas.

- Les DAF considèrent que les DRD peuvent faire des choix avec les indicateurs dont ils disposent
- Les résultats se positionnent à l'opposé des affirmations précédentes et précisent que les DRD utilisent d'autres indicateurs que ceux des DAF
- Ces indicateurs pourraient relever du suivi de l'avancée des projets ou concerner des aspects scientifiques et techniques hors du champ de compétences des DAF

Les DAF qualifient positivement la relation avec leur DRD et l'assimilent à une coopération

QUESTION Concernant les contacts avec votre homologue de la Direction R&D, diriez-vous qu'ils sont... ?

Constructifs



Suffisants



Fréquents



77 % des DAF jugent les échanges avec le DRD comme fréquents et bons (constructifs et suffisants).

- Même si des indicateurs leur échappent, les DAF sont satisfaits de leurs contacts avec la R&D qui s'apparentent à une approche collaborative au travers d'un tableau de bord relativement complet
- Au travers du budget et de la performance économique de l'entreprise, la fonction DAF échange avec des interlocuteurs variés internes et externes
- C'est sans doute en comparaison avec les autres échanges (autres Directions, actionnaires & banquiers) que le DAF perçoit positivement ses échanges avec le DRD

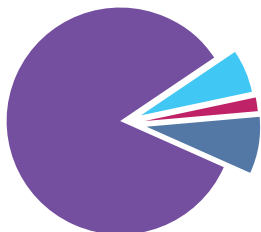
Le compromis est le mode de collaboration des DAF pour prendre les décisions avec la R&D

- Les DAF gèrent de manière récurrente les négociations d'équilibrage du budget

- Mener à bien ces négociations nécessite une position équilibrée basée sur « un donné pour un rendu » qui conduit le DAF à faire des concessions en retour

- Le DAF doit s'intéresser aux éléments techniques pour prendre des décisions éclairées

QUESTION Concernant les conditions de la prise de décisions dans le pilotage des projets R&D, quelle opinion se rapproche le plus de la vôtre... ?



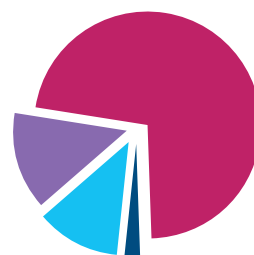
2 % Ce sont généralement mes options qui l'emportent
8 % Souvent, ce sont mes options qui sont rejetées
84 % C'est le plus souvent un compromis
6 % Aucune de ces propositions

Elles sont plutôt prises en fonction de la faisabilité technique et scientifique des projets de R&D 12 %

Elles sont plutôt faites au regard des potentiels des marchés 14 %

Elles sont plutôt faites sur la base d'une décision collégiale intégrant le potentiel de marché et la faisabilité technique 72 %

Aucune de ces propositions 2 %



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.

- L'interface DAF/DRD s'apparente au contrôle de gestion de la R&D qui ne constitue pas encore la norme

- La R&D, par nature incertaine, ne peut pas s'appréhender comme les activités de production par exemple dans lesquelles les méthodes du contrôle de gestion ont été établies

- Le binôme semble préférer immerger cette interface dans les équipes R&D pour adapter les outils du contrôle de gestion aux spécificités de la recherche

- Peu d'entreprises disposent d'une telle fonction au sein de la Direction administrative et financière (données non présentées)

Une fois sur deux, les DAF disposent, au sein de la DRD, d'une interface dédiée au suivi des projets R&D

QUESTION Au sein de la Direction R&D, existe-t-il une personne exclusivement dédiée au suivi des projets de R&D ?



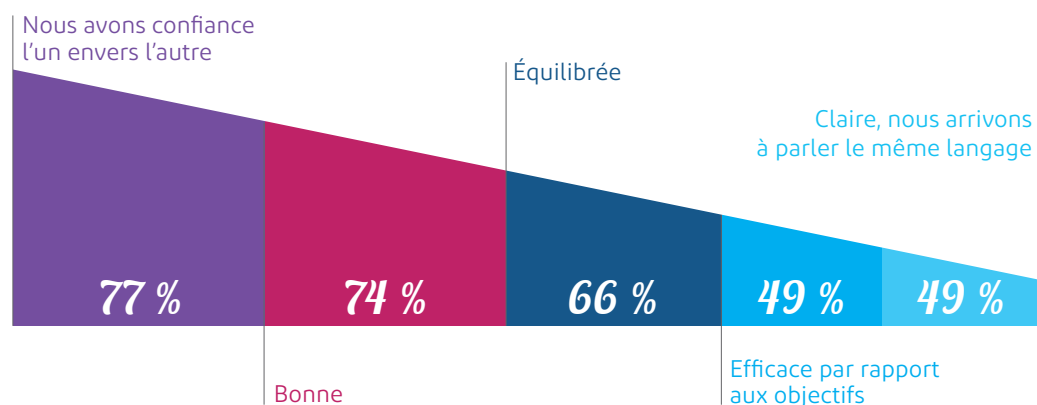
La mise en place d'une interface de type « contrôle de gestion » au sein de la R&D n'est pas encore systématique.

« L'étude est intéressante et originale sur le mode de fonctionnement entre Finance et Innovation. Ce sont deux équipes d'experts qui collaborent, sans souvent bien se connaître. Il faudrait étendre l'étude à la Direction du Contrôle de Gestion qui travaille régulièrement avec l'équipe Innovation (Budgets, ROI...). »

Olivier Stephan DGA Finances & Fonctions Support, VISIATIV

Pour les DAF, la qualité de la relation Finance – R&D affecte peu son efficacité !

► **QUESTION** Au final, dans chacune de ces dimensions, quelle note donneriez-vous de 1 à 10 pour qualifier la relation que vous entretenez avec la Direction Finance ? (Avec 1 signifiant qu'elle est très mauvaise et 10 qu'elle est très bonne).



Pour les DAF, l'approche de la relation DAF/DRD est globalement positive mais, étonnamment, ils jugent cette collaboration comme peu efficace et pas assez claire.

- Malgré un contexte favorable, moins d'un DAF sur deux juge la collaboration comme efficace !
- Cette inefficacité est liée à l'absence de langage commun avec les DRD
- A ce stade, il est difficile de donner une interprétation à ce résultat en l'absence de la perception des DRD.

« 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

« Dans le cadre des missions CIR que nous menons chez nos clients, je constate régulièrement un malaise du DAF lorsqu'il s'interroge de savoir si les informations communiquées par le DRD sont suffisamment sécurisées pour retenir les projets dans le calcul du CIR.

A l'opposé, j'observe que la présence d'un contrôle de gestion dédié à la R&D diminue les questionnements des DAF. En effet, le contrôle de gestion apporte un langage commun : il reporte au DAF tout en étant immergé dans les équipes R&D. »

Bruno Coulmance Directeur Consulting, Ayming

Perception de la relation par le DRD

- Le rôle de gestionnaire du DAF est compris par les DRD qui en « subissent » les résultats (coupe budgétaire par exemple)

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

Les DRD comprennent les objectifs de la Finance et un peu plus d'un DRD sur deux a besoin de les pondérer

► QUESTION Concernant les objectifs poursuivis par la Direction Finance, quelle opinion se rapproche la plus de la vôtre... ?



76 % Je comprends bien les enjeux de la Direction Finance et je fais le maximum pour les prendre en compte

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

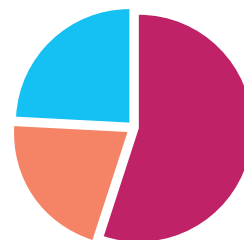
3 % Aucune de ces deux propositions

Les DRD estiment comprendre et converger vers les objectifs de la Finance.

55 % Ils sont souvent trop ambitieux et doivent être pondérés

21 % Ils manquent d'ambition

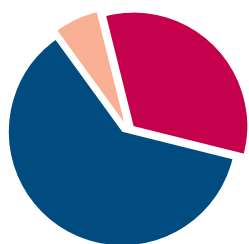
24 % Aucune de ces deux propositions



Un quart des DRD n'a pas d'avis sur les objectifs de la Finance et 55% pensent qu'ils doivent être pondérés.

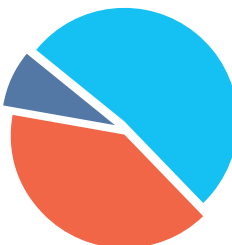
Les DRD estiment avoir une vision à plus long terme que la Finance pour piloter la R&D

QUESTION Concernant la collaboration avec la Direction Finance dans le pilotage des projets R&D, quelle proposition se rapproche le plus de la vôtre... ?



33 % Je suis globalement sur une vision court terme
61 % Je suis sur une vision long terme
6 % Les deux propositions

La Direction Finance est sur une vision court terme **52 %**
 La Direction Finance est sur une vision long terme **40 %**
 Les deux propositions **8 %**



61 % des DRD estiment avoir une vision à long terme dans leur pilotage d'activités. Par contre, ils sont 52 % à estimer que la Finance a une vision à court terme dans le pilotage de la R&D et à ne pas percevoir d'approche à long terme de la Finance (hiatus).

« Le court terme me semble géré à la discrétion des DRD et DAF, *a priori* sans avoir à se référer l'un à l'autre pour des prises de décisions, contrairement aux activités long terme, qui nécessitent une préparation partagée du futur, avec la rédaction de Business Plans, comme la planification des moyens R&D nécessaires pour atteindre le BP. DAF et DRD sont des métiers de management, de chiffres et de pragmatisme : je pense qu'un bon DRD est avant tout pragmatique, donc, avec des idées et des compétences techniques. 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. Cette étude brise au final les images d'Epinal sur le pilotage de la R&D. »

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

- 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 du DAF dans l'équilibre budgétaire annuel couplé à son rôle dans la performance économique annuelle de l'entreprise
- Les DRD perçoivent moins le rôle à long terme des fonctions des DAF (anticipation des budgets, emprunts, stratégie...) dans le pilotage de la R&D
- Existe-t-il une cohérence dans les référentiels de temps de chaque fonction ?
- Même si les deux fonctions comprennent leurs objectifs réciproques et cherchent à en tenir compte, partager et définir un véritable référentiel commun (en termes de timing notamment) tenant compte de leurs objectifs respectifs devrait faciliter le pilotage de la R&D

Pour les DRD, les indicateurs sont rarement définis systématiquement par les 2 Directions

- Les 2 indicateurs les plus suivis selon le DRD sont le suivi budgétaire et le respect des délais

- Les DRD partagent la définition et le suivi des indicateurs à valeur financière (ROI et suivi budgétaire) qui sont totalement pilotés avec la Finance dans plus d'un cas sur deux

- Les DRD définissent les indicateurs opérationnels (délais, potentiel de marché, cohérence, risque...) sans la Finance

- Les DRD pourraient s'appuyer sur leurs services Marketing pour les autres indicateurs

- Les DRD pourraient estimer que leur expertise scientifique leur permet d'appréhender plus finement la définition des indicateurs R&D que les DAF

- Cette hypothèse semble étayée par le fait que, pour les DRD, seul le suivi budgétaire est majoritairement fait en collaboration (définition & suivi) avec le DAF

QUESTION Les indicateurs ont-ils été définis en collaboration avec la Direction Finance ?
Les suivez-vous ensemble ?

DÉFINITION DES INDICATEURS

Suivi budgétaire (pour 150 DRD)



Respect des délais (pour 145 DRD)



ROI (pour 110 DRD)



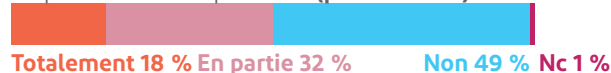
Potentiel de marché (pour 98 DRD)



Cohérence du projet à la stratégie de R&D (pour 94 DRD)



Acquisition de compétences (pour 89 DRD)



Risque technologique (pour 80 DRD)



SUIVI DES INDICATEURS

83 % DES DRD

utilisant cet indicateur le suivent avec la Finance

80 % DES DRD

utilisant cet indicateur le suivent avec la Finance

61 % DES DRD

utilisant cet indicateur le suivent avec la Finance

54 % DES DRD

utilisant cet indicateur le suivent avec la Finance

52 % DES DRD

utilisant cet indicateur le suivent avec la Finance

49 % DES DRD

utilisant cet indicateur le suivent avec la Finance

44 % DES DRD

utilisant cet indicateur le suivent avec la Finance

Sauf pour le suivi budgétaire et le ROI, les DRD considèrent que les indicateurs sont fréquemment définis par une seule Direction. Par contre, ils sont suivis au moins une fois sur 2 par les deux Directions.

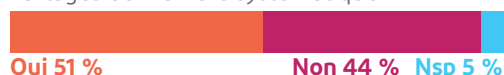
68 % des DRD considèrent que la Finance dispose d'indicateurs suffisants pour piloter

QUESTION Diriez-vous que les indicateurs de suivi des projets R&D dont dispose la Direction Finance sont... ?

Suffisants pour faire des choix



Partagés de manière systématique



Identiques aux vôtres



Cependant, plus de 1/4 des DRD estime que les indicateurs de la Finance ne sont pas suffisants pour effectuer les choix.

Dans 51% des cas, ils estiment que les indicateurs sont partagés systématiquement entre Finance et R&D.

De plus, une fois sur deux, les indicateurs ne leur paraissent pas identiques aux leurs.

- Une asymétrie de perception existe pour comprendre les enjeux des activités de R&D car les indicateurs sont partagés de manière systématique et identiques aux leurs dans seulement un cas sur deux
- Chaque Direction a finalement une perception différente des activités en raison de ses objectifs, de sa sensibilité pour ce sujet et du paradoxe de l'innovation

Les DRD paraissent satisfaits de leurs relations régulières avec leur DAF

QUESTION Concernant les contacts avec votre homologue de la Direction Finance diriez-vous qu'ils sont... ?

Constructifs



Suffisants



Fréquents



- 41% des DRD jugent que les rapports ne sont pas assez fréquents bien que les indicateurs soient suivis au moins partiellement en collaboration avec la Finance
- Les DRD estiment ne pas pouvoir partager suffisamment avec les DAF, sans doute sur la nature même des indicateurs, qui ne sont pas définis ensemble et qui relèveraient plus de composantes techniques
- Avec ces résultats, les DRD confirment l'asymétrie de perception

Les DRD estiment que les prises de décision R&D sont de leur ressort mais ils acceptent facilement le compromis

- Les DRD sont autant maîtres d'ouvrage que maîtres d'œuvre sur leurs projets
 - Selon eux, quand les décisions ne sont pas collégiales, elles sembleraient un peu plus prises au regard de critères financiers
- Ce résultat explicite encore l'asymétrie de perception entre les deux fonctions
 - Les DRD définissent les indicateurs R&D qu'ils partagent ensuite en partie avec les DAF. Cependant, en tant que pilote opérationnel, il aurait ainsi le sentiment que ses choix de pilotage de la R&D sont soit acceptés par le DAF soit bloqués pour des raisons budgétaires

QUESTION Concernant les conditions de la prise de décisions dans le pilotage des projets R&D, quelle opinion se rapproche le plus de la vôtre... ?

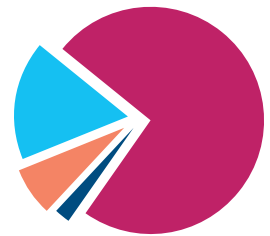


Elles sont plutôt prises en fonction de la faisabilité technique et scientifique des projets de R&D 7 %

Elles sont plutôt faites au regard des potentiels des marchés 17 %

Elles sont plutôt faites sur la base d'une décision collégiale intégrant le potentiel de marché et la faisabilité technique 74 %

Aucune de ces propositions 2 %



Près d'un quart des DRD interrogés indique que ce sont généralement leurs options qui l'emportent.

Cependant, ils savent trouver des compromis avec leur DAF dans 74% des cas.

Selon eux, quand les décisions ne sont pas prises sur la base de critères économiques et techniques, les critères économiques primerait un peu plus.

57 % des DRD disposent dans leur service d'une interface exclusivement dédiée au suivi des projets R&D

- Plus de la moitié des DRD dispose d'une interface avec le DAF de type contrôle de gestion de la R&D
- Une telle interface n'est pas encore une norme dans l'organisation de la collaboration Finance R&D puisque 43% des DRD n'en disposent pas
- Cette interface vise à fluidifier les échanges entre les deux Directions et à faciliter la mise en place d'un langage commun qui est le socle nécessaire à une bonne collaboration

QUESTION Au sein de la Direction R&D, existe-t-il une personne exclusivement dédiée au suivi des projets de R&D ?



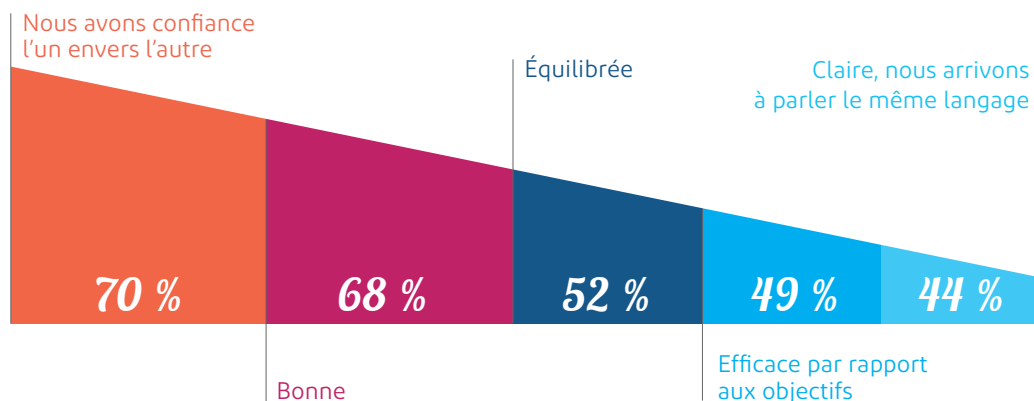
Pour les DRD, la mise en place d'une interface de type «contrôle de gestion» au sein de la R&D apparaît prépondérante sans être systématique.

« 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

Pour les DRD, la collaboration globalement positive avec la Finance n'est pas si évidente ?

QUESTION Au final, dans chacune de ces dimensions, quelle note donneriez-vous de 1 à 10 pour qualifier la relation que vous entretenez avec la Direction Finance ? (Avec 1 signifiant qu'elle est très mauvaise et 10 qu'elle est très bonne).



Bien que basée sur la confiance et qualifiée de bonne, la relation des DRD avec leur DAF ne permet pas à un 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'un 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
- Cette 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

« Dans le cadre d'obtention de subventions de R&D - ANR, FUI ou H2020 par exemple - c'est le DRD qui prend les décisions et le DAF n'intervient pas. Le DRD choisit les projets à soumettre en vue d'obtenir une subvention pour accélérer la R&D, monter un partenariat d'acquisition de compétences ou pour financer un équipement lourd. Le DRD gère son budget pour conduire ses activités : charge à lui, s'il veut faire plus, de rechercher les financements complémentaires pour optimiser le budget défini avec le DAF.

C'est seulement quand la subvention est accordée que le DAF est mis dans la boucle pour comptabiliser les fonds perçus et les intégrer dans les KPI projets. D'ailleurs, dans le cadre des coordinations de projets subventionnés que nous assurons pour nos clients, nous interagissons avec le DAF au travers des collectes des dépenses engagées et de la communication des reportings. Le DRD est moins impliqué et c'est le DAF qui gère le financement.

Les décisions sont donc prises en fonction du périmètre intrinsèque du décisionnaire et les interactions ont lieu dès que le sujet concerne les deux périmètres. »

Cédric Chupin Directeur Consulting, Ayming

« Le bon contrôleur de gestion R&D est un animal rare et probablement en voie de disparition :

- Il comprend la R&D, les affres de la convergence technique et les mauvaises surprises ou imprévus qui coûtent du temps et de l'argent ;
- Il connaît les attentes de la Direction Financière, il est capable d'empiler des chiffres qui sont cohérents et sait comment structurer un budget ;
- Il aide à instruire de manière conjointe la prise de décision.

C'est ce rôle qui assure l'interface entre deux mondes qui se respectent mutuellement mais qui ne travaillent pas ensemble de manière innée. »


Propos recueillis par Roland Stasia auprès du Partner spécialisé en R&D d'un grand cabinet de conseil


Convergences et divergences entre les Directions Finance et Innovation

Objectifs


DAF	DRD
<i>Une dynamique empathique favorable à la collaboration...</i> 	
...mais la R&D, définie par le DRD, est un sujet onéreux dont les DAF sont amenés à pondérer les ambitions dans le cadre du budget annuel	...mais les DRD estiment que les objectifs de la Finance devraient moins influencer sur ceux de la R&D


Indicateurs


<i>Les deux Directions partagent-elles un même référentiel long terme ?</i> 	
Puisque les DAF ont une perception à long terme pour le pilotage des activités de R&D	Puisque l'exercice budgétaire annuel éloigne Finance et R&D et puisque les DRD perçoivent les DAF sur une vision à court terme pas toujours conforme à leurs besoins

<i>L'absence de référentiel commun se matérialise dans la définition et le suivi des indicateurs de pilotage de la R&D : pour les DAF, c'est toujours plus collégial que pour les DRD</i> 	
Les DAF ont le sentiment de définir et de suivre les indicateurs avec leur DRD	Pour les DRD, les indicateurs sont définis par une Direction et sont suivis partiellement par les deux Directions

Collaboration

<i>Les indicateurs des deux Directions ne sont pas identiques...</i> 	
...mais les indicateurs des DRD paraissent suffisants aux DAF pour faire des choix	...mais les indicateurs des DAF semblent insuffisants aux DRD car ils leur manquent les indicateurs opérationnels de R&D

<i>Des avis nuancés sur le pilotage</i> 	
Les DAF jugent que les contacts avec leur DRD sont fréquents	Une partie des DRD estime que les contacts avec leur DAF ne sont pas assez fréquents
Les DAF font des compromis avec leur DRD pour prendre les décisions de pilotage de la R&D	Une partie des DRD estime que leurs options l'emportent pour prendre les décisions de pilotage de la R&D
Pour les DAF, les décisions sont prises principalement en équilibrant critères techniques et financiers	Pour les DRD, le critère financier prime un peu plus dans la prise de décision quand la décision n'est pas collégiale

<i>Bien que basée sur la confiance et jugée positive, la relation Finance / R&D manque de langage commun et souffre d'une efficacité relative</i> 	
Les DAF perçoivent cette relation comme équilibrée	Les DRD ne perçoivent pas cette relation comme équilibrée

« Si la R&D transforme l'argent en idées, l'innovation transforme ces idées en argent, c'est-à-dire en produits, services ou applications commercialisables. Le DRD se concentre essentiellement sur la première partie, à savoir développer des nouveaux projets le plus rapidement possible, alors que le DAF est plutôt attentif à la seconde partie qui concerne la valorisation de ces projets.

De ce fait, mettre en œuvre un processus d'innovation efficace et l'alimenter en « matières premières », c'est-à-dire en informations pertinentes et utiles aux prises de décisions, devient une source de conflits entre le DRD et le DAF puisque, par définition, ils ne partagent pas les mêmes critères d'évaluation.

Les résultats de l'étude pointent à plusieurs reprises cette dichotomie. La plus marquante reste pour moi l'ordre des priorités des missions. En effet, le « respect des délais » vient avant le « suivi budgétaire » pour le DRD. Il est vrai que l'on ne pardonne jamais à ce dernier la dérive d'un planning ou le dépassement de la date de lancement d'un produit, alors que l'on est généralement plus tolérant avec lui quant aux taux de rentabilité de ses projets. C'est exactement l'inverse pour le DAF puisque la rentabilité est plus importante que la performance des processus. »

Khaled Baaziz
Dirigeant de KAMITIS

Portraits robots : facteurs déterminants perçus

Clés de lecture pour les portraits robots

6 typologies ont été distinguées pour le focus sur les entreprises, classées en trois catégories selon le schéma ci-dessous :

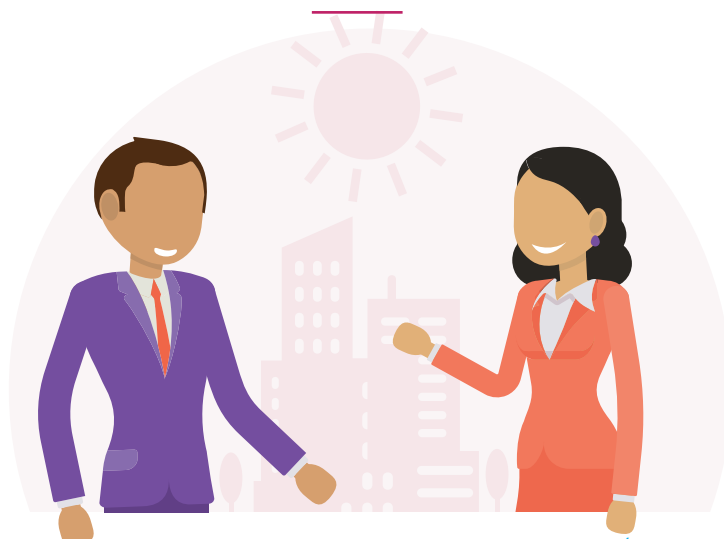
Catégorie 1 Innovation	DAF et DRD dans une entreprise innovante	A	Définition : DAF et DRD se déclarant dans une entreprise assez ou très innovante (notes 4 à 5 sur 5)
	DAF et DRD dans une entreprise pas innovante	B	Définition : DAF et DRD se déclarant dans une entreprise peu ou pas innovante (notes 1 à 2 sur 5)
Catégorie 2 Niveau d'activité	DAF et DRD dans une entreprise en croissance	C	Définition : DAF et DRD se déclarant dans une entreprise en hausse d'activité (notes 4 à 5 sur 5)
	DAF et DRD dans une entreprise en décroissance	D	Définition : DAF et DRD se déclarant dans une entreprise en baisse d'activité (notes 1 à 2 sur 5)
Catégorie 3 Efficacité de la relation DAF/ DRD	DAF et DRD jugeant la relation avec l'autre Direction efficace	E	Définition : DAF et DRD notant l'efficacité de la relation avec l'autre Direction sur une note égale ou supérieure à 8 (échelle en 10)
	DAF et DRD jugeant la relation avec l'autre Direction peu efficace	F	Définition : DAF et DRD notant l'efficacité de la relation avec l'autre Direction sur une note égale ou inférieure à 7 (échelle en 10)

La question sous-jacente à notre approche est de déceler si les caractéristiques d'entreprises innovantes, en croissance et disposant d'une collaboration efficace sont liées comme on peut le supposer *a priori*.

Il s'agit également d'identifier les paramètres les plus influents positivement ou négativement sur ces critères afin d'en tirer de bonnes ou de mauvaises pratiques. A cet effet, **nous avons schématisé les principaux résultats des tris croisés analysés avec des différences significatives dans les 3 catégories.**

Dans l'entreprise, la relation DAF/DRD est complexe et elle dépend des projets. Aussi bien souvent, le binôme pourra se positionner à long terme sur certains projets porteurs ou à lancer, alors qu'il est contraint à du court-termisme sur d'autres projets plus anciens.

LES COMPOSANTES D'UNE RELATION FINANCE R&D À LONG TERME



PORTRAIT ROBOT DE L'ENTREPRISE IDENTIFIÉE COMME

**Entreprise innovante, en croissance
avec une collaboration DAF/DRD efficace**

A, C, E

TRONC COMMUN

STRATÉGIE

- Formalisation d'une stratégie d'entreprise
- Formalisation d'une stratégie R&D

KPI

- KPI définis et suivis en collaboration : cohérence des projets par rapport à la stratégie R&D

COLLABORATION

- Prise de décision au bon moment
- Interface Finance R&D au sein de la DRD

CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE IDENTIFIÉE COMME

Entreprise innovante

A

STRATÉGIE

- Vision long terme commune tournée sur :
 - l'avenir de l'entreprise
 - l'image innovante de l'entreprise
- Formalisation d'un process R&D

KPI

- KPI clés : suivi budgétaire, taux d'échecs, TTM
- Disponibilité du binôme à moyen terme pour analyser plus finement des KPI

COLLABORATION

- Satisfaction sur les KPI pour assurer les choix
- Bonne relation

KPI PLUS FINEMENT ANALYSÉS :

piloter le TTM, définir des feuilles de routes technologiques, optimiser le portefeuille de projets R&D, améliorer ses processus et ses collaborations externes

Entreprise en croissance

C

STRATÉGIE

- Vision commune tournée sur :
 - L'avenir de l'entreprise
 - L'image innovante de l'entreprise

KPI

- KPI clés : respect des délais, taux d'échecs, TTM
- Disponibilité du binôme à moyen terme pour analyser plus finement des KPI

COLLABORATION

- Capacité à trouver un terrain d'entente
- Perception d'efficacité du binôme
- Confiance réciproque
- Recherche d'amélioration du processus de prise de décisions

KPI PLUS FINEMENT ANALYSÉS :

définir des feuilles de route technologiques, optimiser le portefeuille de projet R&D, améliorer ses processus et ses collaborations externes

Entreprise avec une collaboration efficace

E

STRATÉGIE

- Recherche d'amélioration
 - du processus R&D
 - des collaborations

KPI

- KPI définis et suivis en collaboration : le potentiel de marché, ROI & respect des délais
- KPI : plus souvent identiques, systématiquement partagés et satisfaisants pour faire des choix

COLLABORATION

- Existence d'une culture de la collaboration :
 - Confiance réciproque
 - Capacité à partager les KPI
 - Capacité à trouver un terrain d'entente
 - Échanges fréquents
 - Échanges plus constructifs & plus satisfaisants
 - Mise en place de relations équilibrées
 - Partage d'un langage commun propice au partage d'informations

LES COMPOSANTES D'UNE RELATION FINANCE R&D À COURT TERME



PORTRAIT ROBOT DE L'ENTREPRISE IDENTIFIÉE COMME

**Entreprise peu innovante, en décroissance
avec une collaboration DAF/DRD peu efficace**

B, D, F

TRONC COMMUN

STRATÉGIE

- Pas de formalisation de stratégie d'entreprise
- Pas de formalisation de stratégie R&D
- Vision court terme commune

KPI

Peu de KPI suivis par le binôme

COLLABORATION

Pas d'interface Finance R&D au sein de la DRD

CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE IDENTIFIÉE COMME

Entreprise peu innovante

B

Entreprise en décroissance

D

Entreprise avec une collaboration peu efficace

F

STRATÉGIE

Pas d'intérêt pour l'image innovante

KPI

Mode de survie : focalisation à court terme sur les projets rentables et le pilotage des coûts

COLLABORATION

- Perception d'un niveau d'échanges suffisants
- Prise de décisions sur des critères financiers

KPI

Mode de survie : focalisation à court terme sur les projets rentables et le pilotage des coûts

COLLABORATION

Recherche d'amélioration de l'évaluation de la performance R&D

KPI

KPI clés : taux d'échec

COLLABORATION

- Échanges moins fréquents
- Rencontre des difficultés entraînant des blocages projets

À la lecture des schémas, on constate que les caractéristiques d'innovation, de croissance et de collaboration sont variées et ne sont pas toujours liées. S'il existe des convergences, chaque typologie dispose de ses spécificités. De plus, on retiendra que les entreprises en croissance disposent d'une collaboration jugée comme plus efficace.

Tribunes d'experts

33

La relation DAF/DRD contextualisée dans le process de développement

par Michel Faivre-Duboz

34

Innovation, modèle d'organisation et compétences

par Nicolas Petitjean

35

Les indicateurs de performance en R&D et Innovation : de la pertinence à la perversion

par Roland Stasia

37

Finance - innovation, de la compliance des dépenses vers l'empathie des fonctions

par Olivier Stephan

38

Au-delà de l'alignement stratégique, gérer les paradoxes

par Nicolas Berland

41

R&D ou RID ? Du controlling à l'Open controlling

par Roland Stasia

43

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

par Arnaud Leservot

44

L'innovation collaborative : une piste pour réduire les risques financiers et atteindre ses objectifs

par Laurence Sabot

45

Les Fintechs, une aide potentielle pour quantifier la performance des entreprises

par Joëlle Durieux

46

Ma start-up pilote sa R&D comme les autres entreprises !

par Sébastien Vacher

47

Y'a-t-il un DAF dans la start-up ?

par Benjamin Néel

48

Comment favoriser le cercle vertueux R&D, innovation croissance ?

par Florin Paun et Hervé Le Gavrian

La relation DAF/DRD contextualisée dans le process de développement



Michel Faivre-Duboz
Président de MFD Consulting, Vice président de la SIA, société des ingénieurs de l'automobile et ancien Directeur de la R&D véhicule - Renault SAS

Le processus de développement de nouveaux produits

« Si l'on revient aux basiques, **le développement des produits obéit à un processus simultané** mettant en avant des compétences multiples et indispensables, parmi lesquelles :

- **Le Marketing exprime le besoin client** par des compétences subjectives de tendance et objectives de chiffreage (étude de marché, étude concurrence, etc.).
- **La R&D exprime sa réponse technique** avec ses impasses éventuelles à traiter.
- Les spécialistes savent que l'ajustement est rapide sur une technologie connue de l'entreprise mais que **l'innovation clivante nécessite de passer par des phases prototypes** pour sécuriser les développements futurs sur la base d'un processus validé et éprouvé.
- **Le Contrôle de Gestion chiffre le projet** pour en évaluer la rentabilité par sa cellule prix de revient et/ou sa comptabilité analytique. Comme le DRD qui doit inventer des techniques, le DAF doit savoir inventer les KPI appropriés.

Tout ceci fait l'objet d'un avant-projet discuté et approuvé ou non en Direction Générale. En cas de réponse positive, le projet ira en développement.

La relation DAF/DRD

Les destins de toutes les fonctions, mais en particulier celui **des DRD/DAF sont alors liés vers la réussite QCD du Projet.** Cet exercice crée une solidarité qui s'exprime aussi dans l'ajustement des budgets annuels car, pour une Direction Générale, les budgets de R&D sont souvent jugés trop élevés en frais fixes et investissements !

Je conclurais par une déclaration de Louis Schweitzer, quand il était président de Renault : « **In fine, la confiance naît des engagements tenus, d'où l'exigence de solidarité inter-fonctionnelle qui en découle** ».



Innovation, modèle d'organisation et compétences



Nicolas Petitjean

Ancien Directeur Innovation Europe, Hanesbrand

Des silos stratégiques clients agiles

« Je souhaite à travers ces quelques lignes m'attarder sur les enjeux financiers de ce terrain de la R&D. Il est clair, notamment au travers de cette étude que **les enjeux de croissance**, dans le contexte actuel, partagés par les DAF et DRD (pas seulement) **structurent et/ou remettent en questions le modèle de gestion de l'entreprise** sur ce plan. **Un environnement toujours plus complexe** par les incertitudes, la variation des interprétations, les contradictions, **entraîne un réel besoin d'agilité** et il apparaît que cela demande une capacité à fluidifier/micro-décider/collaborer/co-concourir entre ces 2 entités. Je dirais qu'il **n'est plus question ici de silos métier** (traditionnels dans toutes les entreprises plus ou moins bureaucratées dans leur modèle de gestion), **mais de développer des silos stratégiques clients ou projets** (et non métier) **portés sur l'expertise** (entre les différents silos stratégiques) et non sur les fonctions.

Une porosité des fonctions de l'entreprise à la dimension client

Alors, comment repenser les systèmes, les processus, les modèles d'affaires, le réseau de l'organisation, pour emmener cette dimension de co-agilité ? Envisager et **avoir une approche neuronale de son modèle de gestion s'entend par une multitude de réseaux multi-compétents**. J'aimerais également revenir sur l'enjeu de croissance,

celui-ci passe par **une connaissance client ou consommateur dans tous les métiers**, je dirais même une expertise client ou consommateur dans ces 2 métiers. Traditionnellement, c'est la chasse gardée du « marketing », or, on le voit dans cette étude, **on ne peut pas tout à la fois affirmer que l'objectif principal est de répondre aux besoins clients tout en n'intégrant pas comme prioritaires des indicateurs orientés clients/consommateurs**.

Une R&D qui s'ouvre aux compétences économiques

En conclusion je voudrais également rebondir sur la fin du rapport qui aborde l'intégration de compétences « économiques » dans une division R&D. **Au-delà du contrôle de gestion** qui permet d'aligner les objectifs et indicateurs, **ce sont bien tous les aspects du scope de la communauté finance & économique qu'il faut intégrer**. En effet, **les enjeux d'agilité peuvent se traduire sur la capacité à acquérir des actifs, des entreprises, des participations en externe**. Les écoles d'ingénierie ne s'y trompent pas en recommandant à leurs ouailles d'effectuer un MBA quelques années après leur sortie. **Les enjeux peuvent être liés à la construction de partenariats avec des concurrents** (cf. Apple et Samsung), **ou encore la digitalisation de la R&D**, ce qui se traduit concrètement par plus de liquidités dans les flux d'activité, pour reprendre un élément de langage de la sphère finance ».

Les indicateurs de performance en R&D et Innovation

De la pertinence à la perversion



Roland Stasia

Directeur consultant senior monozukuri chez Renault SAS, Président fondateur d'hèRès consulting, Professeur des Universités associé à Paris-Dauphine, Visiting professor à HEC

Mesure de la performance d'une entreprise ou d'une business unit

A partir du moment où une entité dispose d'un P&L ayant un sens économique, i.e. que la société est sur un marché de produit ou de service concurrentiel, et dans lequel des prix de marché existent, **la création de valeur se mesurera très facilement par des indicateurs en monétaire absolu, du type EVA¹ ou par des indicateurs exprimés en % comme le ROI² ou le ROCE³.**

Mesure de la performance d'un projet

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. Le ROI d'un tel projet peut également se concevoir si ce critère de rentabilité est comparé à un coût moyen pondéré du capital normé et attendu par la Direction Générale de l'entreprise. **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. **Il est également possible de calculer le TRI du projet, soit son taux de rentabilité interne**, en cherchant la valeur du taux d'actualisation qui annule la VAN du projet.

1 E.V.A. pour Economic Value Added ou valeur économique ajoutée
2 ROI pour Return On Investment ou retour sur investissement
3 ROCE pour Return On Capital Employed ou retour sur les capitaux investis/employés

Mesure de la performance d'un produit ou d'un service existant

L'évaluation de la performance économique d'un produit ou d'un service existant **consiste tout simplement à calculer sa marge**, en absolu, et en % du prix de vente hors taxe. Deux niveaux de marge peuvent s'avérer intéressants : un premier niveau est **la marge sur coût variable, qui permet de calculer le point mort de l'entreprise**, c'est-à-dire le nombre de produits ou de services nécessaires pour que l'entreprise commence à gagner de l'argent, et un deuxième niveau est nécessaire, c'est **la marge sur coût complet qui permet de s'assurer de la profitabilité** de chaque produit ou service commercialisé par l'entreprise, **en la comparant à un attendu**, budget ou benchmark.

Mesure de la performance d'un métier, d'une fonction ou d'un périmètre

Dans les centres de coûts productifs, tels une usine de production ou un département achats, il est assez facile de **mesurer une création de valeur potentielle en comparant la production réalisée ou achetée**, parfaitement quantifiable, **avec son coût d'obtention**. Le ratio que l'on peut en tirer s'appelle tout simplement productivité, et peut se comparer d'une année sur l'autre, ou d'une entreprise à l'autre. **Dans les centres de coûts non productifs, la mesure de la production est souvent très difficile à réaliser, voire impossible**. D'ailleurs on appelle ces centres de coûts non productifs des centres de coûts discrétionnaires. **C'est le cas de toutes les fonctions support**, comme la qualité, les ressources humaines, la fonction gestion-finances, l'informatique ou encore **la R&D et l'Innovation**. Ces derniers métiers ont cependant fait l'objet de nombreux travaux, thèses et missions de conseils ou de formation, qui permettent aujourd'hui non seulement de disposer de métriques pour mesurer la performance de ces activités pourtant peu mesurables, mais aussi d'être exhaustif sur les KPIs associés à ces métiers.

Mesure de la performance des activités de développement classiques

Les indicateurs les plus pertinents et les plus répandus sont les suivants :

Animations	Indicateurs
Développer des projets rentables	VAN > ou = 0
Réduire le time-to-market	Nombre de mois de développement gagnés
Optimiser le ratio R&D/CA	Positionnement du ratio vs. concurrents ciblés

Le 1^{er} KPI garantit le **bien-fondé des dépenses de développement engagées**. Le 2^e KPI permet **d'assainir le terrain d'accueil des futures innovations**, qui devront être développées, après avoir été pensées. Il mesure la **performance propre du métier « Développement »**, en même temps qu'il contribue à la performance globale de l'entreprise en lui permettant d'obtenir ses profits plus tôt. Le 3^e indicateur est essentiel car **il objective toutes les animations de cost-killing, en permettant à l'entreprise de se comparer** aux concurrents qu'elle cible, et de vérifier si les réductions de coûts envisagées se situent dans le « gras, le muscle ou l'os ». **Cette animation est instrumentée en mode projet classique, avec les outils suivants :**

- **Pratique du Target costing**, avec calcul de VAN et tuning de solutions techniques, industrielles et de sourcing pour réussir à annuler la VAN.
- **Dimensionnement du produit ou du service en Design to cost**, système dans lequel on en met simplement pour l'argent qu'on a décidé de mettre.
- **Modélisation des organisations et des processus**, afin de disposer d'une métrique, sous forme de familles d'activités, d'unités d'œuvre et de gammes de développement, à l'instar des gammes de fabrication en usine. Ceci permet à la fois de mesurer la performance des métiers, et de disposer d'un costing system donnant les coûts de développement par projet, et rendant possible le calcul de VAN.
- **Benchmarking des organisations**, des processus et des budgets, pour que les opérationnels s'approprient les objectifs et s'éloignent des démarches de « marchands de tapis ».

Mesure de la performance des activités d'innovation en rupture

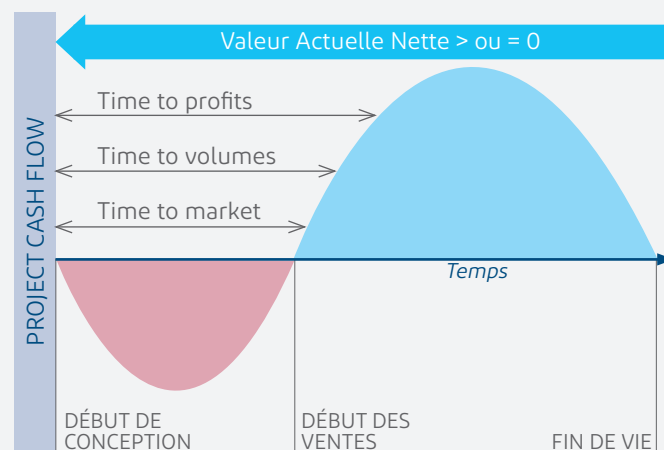
Les indicateurs les plus pertinents et les plus répandus sont les suivants :

Animations	Indicateurs
Commercialiser des premières mondiales	% marge opérationnelle / CA à 2 chiffres
Optimiser le rendement de la Recherche	Nombre de projets de Recherche transformés en Innovation
Favoriser une image de marque innovante	Nombre d'innovations commercialisées par an

Le 1^{er} KPI assure la **pérennité de l'entreprise sur le moyen et le long terme**. Le 2^e KPI permet de **transformer de l'argent en idées** – c'est la Recherche – et de **transformer les idées en argent** – c'est l'Innovation. Le 3^e indicateur est essentiel car il permet de **vérifier le rendement du « moteur » de la créativité** de l'entreprise. **Cette animation est instrumentée en mode projet innovant**, c'est-à-dire en valeur plurielle, avec les outils suivants :

- **Espérance de VAN**, basée sur une modélisation des erreurs de prévision des recettes et des dépenses ;
- **Evaluation de critères stratégiques** à partir d'un QCM générant un score stratégique par projet ;
- **Contrôle nominatif de l'adhésion des équi-piers au projet**, permettant de mesurer la dynamique des compétences en adéquation avec les besoins du projet.

Réduire le délai de développement, inducteur n°1 du time-to-market



Finance - innovation, de la compliance des dépenses vers l'empathie des fonctions



Olivier Stephan

Directeur Général Adjoint
Finances & Fonctions
Support, Visiatiiv
Ancien directeur du
contrôle de gestion,
Groupe SEB

DAF/DRD : une relation qui évolue !

«Le DAF et le DRD ont longtemps cohabité avec une rencontre annuelle autour des budgets et du contrôle des frais. **Leur collaboration devient plus stratégique et plus régulière.** Celle-ci est désormais indispensable **pour une vision à moyen terme** de réponse à des besoins d'innovation pour les clients. L'horizon de temps s'allonge mais les points de rendez-vous de time-to-market, d'analyse du ROI deviennent d'autant plus importants pour la réussite du développement de l'entreprise.

Cette maturité accrue s'accompagne également d'une **mise en concurrence des équipes R&D soit par de la sous-traitance** de développements très spécifiques un peu partout dans le monde, **soit parfois par l'achat d'entreprises** qui ont mis au point des produits, comme dans la Pharmacie. Les DRD recourent désormais également au pilotage de programmes externes.

Spécificités de la R&D

Il sera toujours délicat voire caricatural de ne mesurer la R&D que par des frais ou des plannings. C'est souvent un investissement pluri-annuel qui s'inscrit dans le plan

stratégique de l'entreprise et dont le retour sur investissements se mesurera dans le chiffre d'affaires ou dans les marges de l'entreprise.

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. A la Recherche, les innovations de rupture avec un caractère aléatoire, au Développement la qualité d'exécution du time-to-market.

Complémentarités voire empathie des fonctions

Le DAF ou DCG moderne comprend mieux l'enjeu de ROI des projets de développement et le DRD voit bien l'impact de ses actions sur le compte d'exploitation de l'entreprise. **En partageant les valeurs de transparence et de responsabilité, leur coopération est la clé pour instaurer un climat de confiance propice à l'innovation.**

Et c'est souvent cette complémentarité des ingénieurs et des financiers qui fait la richesse humaine et économique de nos entreprises ».



Au-delà de l'alignement stratégique, gérer les paradoxes



Nicolas Berland
Professeur à Paris Dauphine
& Directeur
de Dauphine Recherches
en Management

«L'enquête menée par le cabinet Ayming souligne **les nombreux défis de la relation DAF/DRD. Pour ces deux acteurs, contrôler et piloter ne signifient pas forcément la même chose.** On pourrait concevoir cette différence comme un antagonisme irréconciliable. Nous préférons **l'aborder comme une complémentarité qu'un bon design de contrôle doit assumer.**

Dépasser l'alignement stratégique

Depuis de nombreuses années, les écrits du contrôle ont prôné l'alignement des systèmes de pilotage sur la stratégie et des systèmes de pilotage entre eux. Plusieurs années de pratique d'accompagnement à la mise en place de tels systèmes m'ont convaincu de la limite de l'approche. **Les organisations sont parcourues de tensions et de paradoxes qui traduisent simplement la complexité des attentes de leur environnement. Des tensions existent** entre des objectifs de court terme et de long terme, **entre la compliance et l'innovation**, entre la centralisation et la décentralisation. Il n'est toutefois pas nécessaire de choisir entre l'un ou l'autre de ces pôles, ni même nécessaire de penser qu'il existe un moyen de réconcilier leurs objectifs afin de tout rendre compatible. Je pense que cette approche est vaine. **L'alignement se réalise au prix du renoncement des objectifs de certains acteurs, crée de la frustration et conduit souvent à conclure que la méthode mise en place est inefficace.**

L'entreprise A a conçu un système de pilotage dont la finalité est de permettre le renouvellement stratégique et l'innovation. En outre, afin d'éviter la dispersion des efforts, le système fait la promotion de la focalisation. L'attention managériale doit être concentrée sur 5 objectifs stratégiques maximum. Tous les projets innovants et structurants sont alors dans le système. Mais les vieux axes stratégiques, fournisseurs de liquidités (cash-cows) sont mis au deuxième plan. Pourtant c'est de leur bonne tenue que dépend le succès des projets innovants.

Exposer les tensions

Il me 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. Cette dernière solution crée un déséquilibre qui résout à court terme les tensions mais ne permet pas de les dépasser à plus long terme. Et c'est bien ce que l'on constate à la lecture des résultats de l'enquête où les DRD semblent regretter un pouvoir parfois trop fort de la finance qui a le dernier mot.

L'entreprise B met en place un outil de suivi de ses projets d'innovation (cela pourrait être un balanced scorecard par exemple) des principaux objectifs stratégiques. Des choix d'objectifs ont été faits, des projets innovants sont sélectionnés car ils sont des gatekeepers du bon déroulement du déploiement stratégique. Tous les indicateurs de cet outil sont au vert, mais le reporting global de cette entreprise montre que les résultats financiers se font attendre. On expose ici une tension entre le long terme, temps du déploiement de la stratégie et le court terme des contraintes financières. L'enjeu est alors de gérer cette contradiction. Si DAF et DRD seront bien associés à l'outil de déploiement stratégique, le DAF sera seul en charge de la contrainte financière. Des compromis doivent être faits.

Concevoir un système de pilotage mettant en évidence ces tensions pour mieux les gérer

Comment dépasser ces contradictions et créer des outils permettant d'exposer les tensions plutôt que de les enterrer ? La réponse ne tient pas à des outils nouveaux mais bien plutôt à **une réflexion sur la manière d'utiliser les outils existants.**

Robert Simons de la Harvard Business School a **proposé** un cadre d'analyse¹ où il distingue **deux façons de s'approprier le contrôle de gestion.**

Son modèle prend en compte l'existence de stratégies délibérées et de stratégies émergentes, c'est-à-dire les tensions auxquelles nous avons fait référence. Il intègre également l'existence de dimensions quantitatives, mais aussi de procédures et de systèmes qualitatifs.

Ce modèle de relation entre stratégie et contrôle est résumé dans la figure ci-dessous.

Dans ce schéma, les **systèmes de croyances** sont les systèmes formels utilisés par les hauts dirigeants **pour définir, communiquer et renforcer les valeurs de base, buts et Directions de l'organisation ; les systèmes garde-fou** sont les systèmes formels utilisés par les hauts dirigeants **pour établir des limites et règles explicites qui doivent être respectées ; les systèmes diagnostics** sont les systèmes formels de feedback utilisés **pour piloter les résultats de l'organisation et pour corriger** les écarts par rapport aux standards de performance préétablis

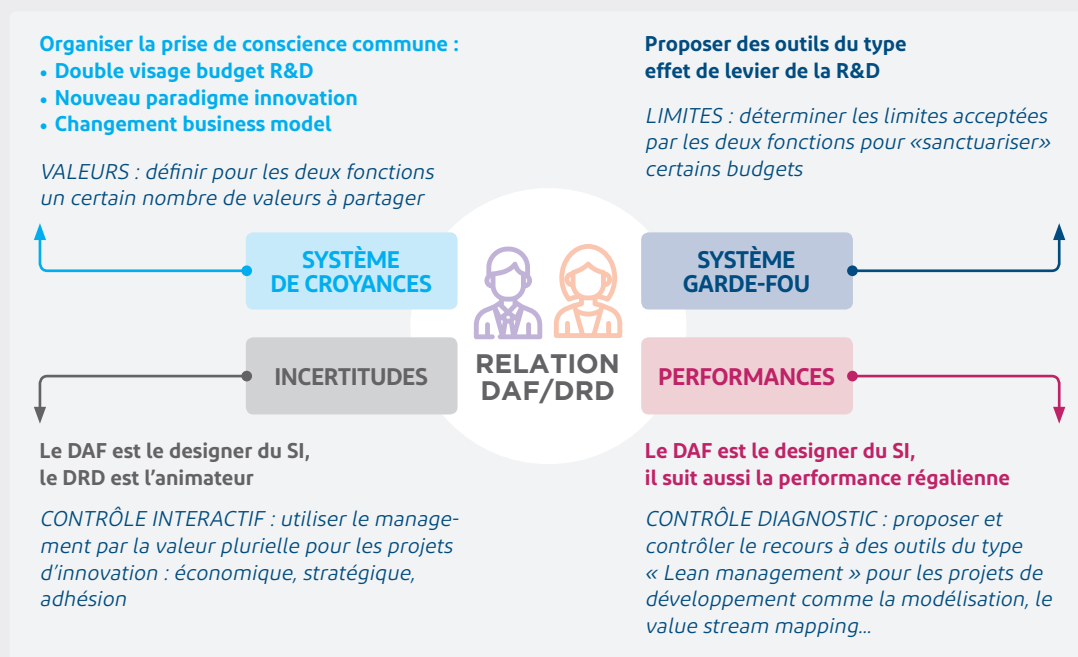
; les **systèmes interactifs**, enfin, sont les systèmes formels utilisés par les dirigeants **pour s'impliquer personnellement et régulièrement dans les processus de décisions** de leurs subordonnés.

Nous nous focalisons uniquement sur **deux des leviers : contrôle diagnostic et interactif.** Simons caractérise **les différences** entre les systèmes de contrôle par **la façon dont les managers utilisent activement certains outils de contrôle alors qu'ils délèguent les autres** (notamment à la Direction Financière). **L'attention des acteurs est sollicitée** de deux manières dans un système de contrôle :

- **de façon intensive avec le système de contrôle interactif.** Il s'agit pour les CODIR d'interagir très fortement entre eux pour traiter des priorités stratégiques qui ont été définies *a priori* comme des facteurs clés pour l'entreprise. Cette phase est très intensive en contacts humains. **Elle nécessite que l'attention des acteurs soit focalisée sur quelques indicateurs.** Il s'agit de concevoir des **outils de contrôle dont la finalité est la réalisation de compromis et de dialogue** entre des acteurs aux objectifs antagonistes (ici DAF et DRD).

1. Simons, R. "Control in an Age of Empowerment." *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March-April 1995): 8-88.

Simons, Robert. "Strategy Execution Module 1: Managing Organizational Tensions." *Harvard Business School Module Note 117-101*, August 2016. (Revised December 2016.)



- **par exception via une batterie d'indicateurs reflétant les différentes dimensions de la performance** de l'entreprise. **C'est le contrôle diagnostic.** Cet aspect du contrôle peut être **largement informatisé, de façon à libérer du temps** pour les acteurs afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs missions essentielles. **Il est du ressort exclusif du DAF et force à la compliance.** Il s'agit des contraintes financières et opérationnelles qui s'imposent à l'entreprise. Elles s'imposent tant aux DAF qu'aux DRD.

La focalisation, au travers du système de contrôle interactif, de l'attention des managers et des parties prenantes sur quelques indicateurs choisis *a priori* **doit permettre de déclencher un échange** sur les modalités de fonctionnement de l'entreprise. C'est l'occasion d'une **compréhension mutuelle** et d'une immersion dans l'intimité du fonctionnement de l'entreprise (learning machine). **Il s'agit alors de comprendre pour se forger une opinion.**

2. Berland N. et Persiaux F. (2008), « Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie », Comptabilité, Contrôle, Audit, Décembre, Tome 14, vol. 2, 75-106.

L'étude menée il y a quelques années chez Francopole², un opérateur majeur du secteur des télécommunications, montrait comment l'entreprise gérait son portefeuille de projets d'innovation de haute technologie.

Nos observations ont montré que les chefs de projet observés dans les quatre cas suivis longitudinalement à Francopole recourent à au moins un moyen de contrôle de chacune des treize familles de Moyens de Contrôle à leur disposition. Par exemple, « Piloter le chiffre d'affaires prévisionnel du produit ou service développé », « Piloter les délais du projet » ou encore « Piloter l'allocation des ressources aux tâches ».

Mais l'utilisation de ces différents Moyens de Contrôle n'apparaissait pas discriminante pour différencier les différents projets. L'intensité de l'utilisation de ces Moyens de Contrôle permet toutefois de distinguer les différents projets.

Les chefs de projets les plus efficaces étaient ceux ne dispersant pas leurs efforts de contrôle mais les concentrant sur un ou deux outils, différents selon l'état d'avancement du projet (avant-projet, réalisation du projet ou évaluation).

Cette focalisation sur certains outils permettait de créer du contrôle interactif, favorisant le dialogue inter-départements afin de gérer l'enjeu stratégique central propre à chaque phase du projet. Les autres outils de contrôle étaient toujours bien présents mais gérés par d'autres fonctions de l'entreprise, notamment les DAF ».



R&D OU RID* ?

Du controlling à l'Open controlling



Roland Stasia

Directeur consultant senior monozukuri chez Renault SAS, Président fondateur d'hèRès consulting, Professeur des Universités associé à Paris-Dauphine, Visiting professor à HEC

D'après l'ouvrage « Performance de la R&D et de l'innovation » co-écrit avec Sophie Hooge et publié aux Presses des Mines de Paris

Appeler à une mutation profonde des outils du contrôle de gestion

« Alors que la gestion des projets de R&D et d'innovation est devenue indispensable pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises, **le contrôle de gestion traditionnel représente un véritable danger, risquant de considérer le budget R&D comme des « frais fixes » et les projets d'innovation comme des projets de développement.** Pour comprendre les risques de cet écart instrumental avec les enjeux contemporains de l'innovation intensive, un éclairage critique des processus de pilotage de la sphère R&D s'impose, de même qu'une démarche pour développer une instrumentation de pilotage adaptée aux spécificités actuelles des projets d'innovation et de recherche.

A l'opposé du cost-killing, particulièrement efficace pour réduire le si coûteux time-to-market des projets classiques, et après avoir bien appliqué les méthodes de modélisation des processus de développement, basées sur le Lean management des usines et des achats, **l'observation attentive de nombreuses activités d'innovation montre qu'elles sont le souffre-douleur des outils traditionnels** de l'économie d'entreprise. En effet, **la valeur actuelle nette d'un projet d'innovation sera nécessairement très négative**, faisant croire à une destruction de valeur **alors qu'il s'agit peut-être d'une « pépite »**. Car personne n'est à même de prévoir avec certitude les recettes et les coûts générés par un futur produit ou service innovant qui sera une première mondiale, par définition non galvaudée de l'innovation. **Aussi est-il fondamental que le concept de RID s'applique, en distinguant bien les projets de recherche et d'innovation de ceux de développement.**

Instrumenter l'exploration de l'inconnu, avec l'Open controlling

L'outil de pilotage proposé pour les projets de recherche ou d'innovation est un modèle de management qui dispose d'une **vision plurielle de la valeur, afin d'obtenir une meilleure description des incertitudes associées à la conception innovante.** Si cet instrument a vocation à rejoindre la boîte à outils de la gestion budgétaire classique, son objectif n'est cependant pas d'évaluer les projets à partir de référentiels stables et disponibles, mais de **fournir des leviers de pilotage du potentiel économique, stratégique et organisationnel des projets.** Si le management des projets de développement est bien connu et enseigné dans la plupart des écoles d'ingénieurs et de commerce, il en est tout autrement du pilotage des projets d'innovation. **L'Open controlling concentre les nouveaux défis du contrôle de gestion**, en permettant à une fonction particulièrement fossilisée de se révolutionner, notamment dans sa capacité de discernement : **les activités de développement doivent être revisitées**, à l'instar du Lean management des usines, **et celles d'innovation doivent déboucher sur un nouveau pilotage triaxial de la performance :**

- une **valeur économique** bien sûr, pour servir la croissance rentable de l'entreprise ;
- une **valeur stratégique**, évidemment, pour décider en fonction de critères non monétaires qui fondent l'identité collective de l'entreprise ;
- une **valeur d'adhésion des parties prenantes** internes, pour détecter et traiter les phénomènes de rejet et d'engouement propres aux projets innovants.

* Recherche, Innovation et Développement

Associer le pilotage économique et stratégique à l'adhésion des acteurs

L'évaluation *a priori* de la performance économique ou stratégique d'un projet de conception innovante est une utopie, car il est impossible de le décrire avant qu'il ait été conçu, même sous forme de cahier des charges. Aussi la structuration d'un processus d'interaction et de convergence des différents acteurs est-elle à même de conditionner la performance du produit ou du service final, et **l'introduction de l'adhésion des parties prenantes comme levier de performance du pilotage des projets innovants est en soi une innovation** de gestion. Elle est d'autant plus importante que le modèle de management triaxial ne précise volontairement pas le poids relatif de chacune des trois dimensions de la valeur, pour **favoriser la réponse à deux points clés** de ce pilotage atypique :

- **la construction progressive de la confiance entre les parties prenantes de l'innovation ;**
- **la préparation des conditions techniques et organisationnelles de l'intégration d'une innovation.**



Passer du contrôle de gestion [tueur] à la gestion des contrôles [des pépites]

Il est fondamental de se concentrer sur les transformations du métier « **contrôle de gestion** », car les projets d'innovation sont en rupture avec les règles de conception du dominant design, et se distinguent par la radicalité des alternatives de conception en présence. **La méthode de pilotage proposée répond quantitativement aux questions suivantes**, pour chaque projet d'innovation :

- **quel pourcentage de chance le projet a-t-il d'avoir une VAN positive ou nulle**, en tenant compte de la façon « habituelle » avec laquelle l'entreprise se trompe dans ses prévisions de recettes et de coûts ?
- **quel est le score du profil stratégique du projet**, indicateur non monétaire indispensable ?
- **quel est le taux d'adhésion des équipiers affectés à chaque projet**, pour mesurer et traiter l'adéquation entre les compétences et le projet ?

La R&D doit surveiller de près **la rentabilité économique** « régaliennne » de ses projets classiques, avec **un mode de management très financiarisé et aussi « tueur » que nécessaire**. La RID doit **compléter cette surveillance** en installant pour les projets d'innovation **un autre mode de management, davantage « protecteur » des détections potentielles de « pépites »**. Ce sont ces embryons d'activités innovantes qui se développeront, et donneront naissance à des produits ou services dont les prix de vente seront infiniment plus élevés que ceux imposés par les marchés concurrentiels. En permettant à l'entreprise de maximiser ainsi les futurs résultats de son P&L, **la RID devient un puissant catalyseur de la transformation d'un Price-less business-model en un Cost-plus business-model, aidé en cela par l'Open controlling**, traduction effective du passage d'un contrôle de compliance à un contrôle habilitant ».

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



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

Qui sollicite la R&D ?

« La R&D est très souvent sollicitée pour **améliorer techniquement les produits** des entreprises ou pour **élargir leur gamme**. Ces dernières années, elle est également sollicitée par de nouvelles Directions au sein de l'entreprise, comme par exemple la « **Direction de l'innovation** » qui remplace parfois la **Direction marketing**, ou encore la « **Direction numérique** », qui lui demande de proposer de nouvelles offres.

Tenir compte du décroisement de la R&D

La Direction R&D a également pris conscience qu'**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.

Poussée à l'extrême, cette tendance pourrait amener la Direction R&D à n'être qu'une simple équipe de « veille technique », de « chefs de projets open innovation » ou encore de « détecteurs de start-up ». Plus positivement, la R&D peut évoluer aussi pour devenir un outil de communication puissant de l'entreprise avec les innovations et ruptures développées. Que l'on songe par exemple à la communication autour des intelligences artificielles d'IBM avec Watson ou de celle de Google avec AlphaGo. **Ces évolutions vont amener les DRD et les DAF à revoir leurs relations dans les années à venir pour piloter au mieux la collaboration avec le monde extérieur** qui est en perpétuel changement ».



L'innovation collaborative

Une piste pour réduire les risques financiers et atteindre ses objectifs



Laurence Sabot
Directrice Projets
d'Innovation Ales groupe

Le capital humain : une divergence entre DAF et DRD !

La compétitivité voire la survie des entreprises passe par leur capacité à innover. **Dans un environnement qui va toujours plus vite, les entreprises doivent savoir s'adapter et pivoter** le plus rapidement possible.

Une bonne collaboration entre le DAF et le DRD doit permettre de proposer de nouveaux produits ou services en tenant compte de l'impact humain et financier des changements liés à ces innovations. Un point, non abordé dans l'étude, sépare encore la Finance de la R&D : **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.**

Les entreprises ont besoin de mieux comprendre et maîtriser le rapport entre le coût et la performance, particulièrement pour les marchés matures ou en fort développement où **il devient nécessaire d'identifier, de sécuriser et de développer les meilleurs talents.**

L'innovation collaborative pour améliorer la performance

Une voie me semble intéressante mais encore à développer : il s'agit de **mettre en œuvre l'innovation collaborative afin que l'entreprise n'assume plus seule les risques financiers** générés par sa démarche d'innovation. Les bénéfices à retirer pour les entreprises sont **d'accéder à des compétences complémentaires, de développer de nouveaux produits** voire de nouveaux marchés, de **réduire le time-to-market** et de **partager les coûts et risques** associés liés à la R&D.

Ces bénéfices sont de nature à « rassurer » les financiers et permettre une meilleure compréhension, communication et implication entre ces deux Directions « finalement très complémentaires ». Avec l'innovation collaborative, l'entreprise pourra affiner, évaluer et corriger, si besoin, ses enjeux stratégiques pour faciliter l'atteinte des performances qu'elle s'est assignée.



Une aide potentielle : les Fintech

Quantifier la performance des entreprises innovantes



Joëlle Durieux
Directrice Générale,
Pôle de compétitivité
Finance Innovation

« L'État s'attache à promouvoir un environnement global favorable aux entreprises et à l'innovation ainsi qu'à soutenir l'effort de recherche et de développement (R&D) déployé par les entreprises.

Ainsi le Pôle FINANCE INNOVATION accompagne les entreprises innovantes dans la transformation de leurs travaux collaboratifs de R&D en davantage de produits, procédés et services innovants mis sur le marché.

Dans ce cadre, nous avons pu observer que **les relations entre les DAF et DRD à l'intérieur des entreprises sont essentielles pour leur performance.** Ils s'appuient souvent sur des solutions de produits et services proposés par des acteurs innovants externes tels que les Fintech.

DAF & DRD : un rôle majeur dans la performance de l'innovation

Ces deux acteurs **DAF/DRD ont un rôle majeur dans la création et le développement de l'innovation.** Une première étape clef de leur rôle réside dans une **prise de conscience collective au sein des entreprises de l'utilité de se livrer à l'exercice d'évaluation de la performance** et de valorisation.

Quelle que soit sa taille, une entreprise doit pouvoir chiffrer son niveau de performance, observé, certes, mais surtout anticipé à long terme.

Comment le DAF peut-il intégrer dans ce chiffrage l'impact extracomptable (et de long terme) de l'investissement en R&D présenté par le DRD, souvent décisif pour générer cette performance ?

La performance d'une entreprise consiste à tenir compte à la fois des données

comptables passées et de son potentiel de développement. Ce dernier correspond à son capital immatériel, dans lequel entrent non seulement les investissements «comptables» R&D, mais aussi l'efficacité incarnée par la « business intelligence » et «l'intelligence relationnelle/émotionnelle» du couple DAF/DRD.

Les bénéfices d'une bonne articulation DAF/DRD sont multiples : encourager et cultiver l'ouverture - open innovation, susciter et développer la créativité, maîtriser les risques, instaurer un processus d'apprentissage continu, améliorer la productivité, anticiper et partager une vision moyen et long termes...

Les Fintech : une solution alternative pour mesurer la performance de la R&D

Au-delà des solutions directes ou traditionnelles permettant le développement des entreprises, **les outils big data développés par les Fintechs permettent le développement de l'analyse extra-financière** et de nouveaux algorithmes de gestion des risques. **Les outils d'intelligence artificielle vont aussi permettre de baisser le coût de suivi et de reporting** de l'apport de la R&D et de l'innovation à la valorisation financière et extra-financière des entreprises.

Finance innovation, en accompagnant la croissance des Fintech, l'émergence et le financement des projets R&D collaboratifs **est au cœur du dialogue entre les Directions Métiers et les Directions fonctionnelles** (DAF/DRD/DRH,...). L'enjeu étant aussi de faire collaborer entre elles les Directions fonctionnelles au service de la compétitivité de l'entreprise ».

Ma start-up pilote sa R&D comme les autres entreprises !



Sébastien Vacher
Docteur en Microbiologie,
fondateur et Directeur
Administratif et Financier de
Conidia

La naissance d'une interrogation !

« Le contenu de cette tribune est rédigé suite à un étonnement à la lecture de l'étude sur la collaboration DAF/DRD dans les grandes entreprises réalisée par Ayming.

En fait la question que je me suis posée en tant que directeur d'une TPE est : **« pourquoi ce document me donne l'impression que les grandes entreprises font de la R&D de la même manière que nous ? »**. Cette question s'est imposée en voyant le graphique sur les objectifs prioritaires de la stratégie R&D. En effet, les deux catégories interrogées (DAF et DRD) mettent en avant le besoin client comme objectif prioritaire puis ensuite prennent comme indicateurs prioritaires le respect des délais et le suivi budgétaire. Au final, le risque technologique étant pour sa part très peu cité, même par les DRD.

Au démarrage : la priorité au court terme

J'ai donc eu l'impression d'être totalement dans le **même type de réponse qu'aurait pu faire une entreprise comme Conidia**, qui a décidé dès sa création d'investir ses fonds propres dans la R&D. Cette **R&D étant financée par les bénéfices réalisés**, il est aisé de comprendre qu'il est nécessaire d'avoir plutôt une R&D avec **une vision court terme, qui doit essayer de coller aux besoins de ses clients**, le ROI devant être le plus court possible. Par contre, après plusieurs années de travaux de cette manière, une constatation s'est imposée : **il faut aussi travailler sur des projets à long terme avec une rupture technologique** ou sur un sujet qui est justement aujourd'hui étranger ou au moins peu commun à nos clients. C'est donc une phase d'investissement pour notre structure qui démarre avec une vision plus ou moins claire du temps nécessaire à ce développement et surtout sur ce qui en débouchera. L'étonnement provient du fait que :

1. les grandes entreprises se trouvent pour moitié moyennement ou pas innovantes ;
2. la R&D semble rester cantonnée sur cette vision relativement court terme avec comme moteur des travaux de R&D : les besoins clients.

Il s'avère que ceux-ci sont au final souvent des adaptations de produits ou de services déjà existants. **Nous pouvons donc nous interroger afin de savoir aujourd'hui qui, en France, fait véritablement de la R&D à long terme et si les grands groupes ne pourraient pas, en favorisant les collaborations avec les start-up, limiter les risques mais aussi s'inscrire sur cette vision long terme.**

Chez Conidia, le DAF est un scientifique

Pour revenir à notre expérience personnelle, il faut préciser que Conidia est une structure qui a été créée par un docteur de l'Université Claude Bernard à Lyon, accompagné uniquement d'autres scientifiques. Lorsque nous avons décidé de mener des projets de R&D sur le plus long terme, une structuration du pôle R&D a été engagée. **Jusqu'à cette structuration, le DAF et le DRD partageaient le même cerveau** (il s'agissait de la même personne !) et la nomination d'un DRD nous a fait basculer dans cette dichotomie. Pourtant, **cette transition se fait de manière assez naturelle peut être parce que le « DAF » a une formation scientifique poussée** et qu'il n'est devenu « DAF » que sur le tard. En tous cas, il apparaît logique que ces deux catégories de dirigeants dans les grands groupes parlent des langages différents de par leurs formations et expériences. Au final, le document montre bien que **la définition d'une stratégie de R&D va contribuer fortement à faire converger les points de vue et donc favoriser un rapprochement du financier et de la R&D** ».

Y'a-t-il un DAF dans la start-up ?



Benjamin Néel
CEO et co-fondateur
de Laboxy

Pour la start-up : DAF = DRD !

« **Pour la petite start-up, la situation est simple : il n'y a pas de DAF !** La taille et la complexité ne justifient pas la création d'un tel poste à temps plein. L'externalisation par une mission de conseil de l'expert comptable ou un DAF à temps partagé sont des solutions, mais **généralement, c'est le gérant lui-même qui assure cette fonction.** Or, quel est le profil du gérant dans une start-up à dimension technique et innovante ? **C'est bien souvent un ingénieur,** un scientifique qui est pleinement impliqué dans les projets R&D, voire qui les a initiés en amont de la création de l'entreprise. Il comprend la technique et la maîtrise suffisamment pour proposer les futures évolutions. La petite start-up est donc dans une situation particulière où les fonctions de DAF et DRD sont assurées par une seule personne.

Comment réconcilier court terme et long terme

On pourrait alors se demander **comment les start-up sont si innovantes** alors que le gérant est à la fois passionné par le développement des technologies, activité coûteuse, risquée, avec une vision long terme et à la fois retenu par une réalité de la trésorerie qui impose une stratégie court terme ?

On peut expliquer ceci par deux réponses :

La taille de l'entreprise permet d'avoir des circuits de prise de décision courts et très rapides. Cette agilité lui permet de s'adapter en permanence. On retrouve donc dans la petite start-up les conclusions de l'étude réalisée par Ayming : augmenter les relations internes, les démarches participatives entre les acteurs pour gagner en agilité et ainsi augmenter la performance du processus d'innovation.

Dans les PME et ETI, la R&D est un service comme un autre qui possède un budget alloué comme tous les autres services. A l'inverse, **dans la petite start-up, la R&D correspond à l'activité principale de l'entreprise et la finance s'adapte aux besoins du service R&D.** Les rôles sont donc inversés : comme l'indique l'étude, pour les grandes structures, le DRD accepte les compromis et indicateurs du DAF, alors que **dans la start-up, la finance est au service de la R&D.** C'est ainsi que la start-up est une machine à lever des fonds pour financer son innovation. Certains pousseront l'idée jusqu'à dire que le gérant se fait un peu plaisir en allant chercher des financeurs pour alimenter sa R&D. Bien entendu, un jour, il faudra mettre ces innovations sur le marché. Mais ceci est une autre histoire... ou pas... ».

Favoriser le cercle vertueux de l'innovation



Florin Paun

Directeur Développement et Stratégie, Cluster SAFE & Directeur Innovation, Groupe Akka Technologies

Le cercle vertueux de l'innovation

Florin Paun donne ci-après sa vision du cercle vertueux de l'innovation. Ainsi, pour lui, « il est aisé de percevoir intuitivement la **spirale positive R&D, innovation et croissance**. De la même manière, nous percevons le rôle déterminant pour les entreprises d'**aligner leur stratégie avec la stratégie de R&D** voire désormais la stratégie d'innovation. Finalement, il apparaît, au travers des synergies DAF et DRD les plus efficaces, que la collaboration se traduit par un même niveau de partage des KPIs. **Cependant, la coopération Finance/Innovation n'est pas en mesure de générer seule le cercle vertueux R&D, innovation et croissance** ».



Hervé Le Gavrian

Directeur du Contrôle de Gestion, Michelin

L'organisation du contrôle de gestion chez Michelin

Pour faciliter la mise en place de ce cercle vertueux, **une interface entre la Finance et la R&D est la bienvenue**. Hervé le Gavrian¹ livre sa vision de l'organisation du contrôle de gestion qui constitue un élément clé de ce cercle vertueux. Chez Michelin, la **mission du contrôle de gestion** est « d'abord de **piloter la performance** du groupe pour s'assurer l'atteinte de ses objectifs, en **facilitant une prise de décision agile** et en toute confiance, grâce à la **qualité des données de pilotage**. Ensuite contribuer à la **maîtrise des risques financiers** [...]. Puis contribuer à promouvoir l'image du groupe auprès des investisseurs de long terme ». La mission du contrôleur de gestion est pour lui « **d'être**

1. Propos extrait du portrait Hervé Le Gavrian rédigé par Roland Stasia pour Finance & Gestion, Septembre 2016. Avec l'autorisation de l'auteur et d'Hervé Le Gavrian.

De la bonne utilisation du contrôle de gestion

dans la compréhension, dans le contrôle et l'animation de la performance au sein de son entité. Sa contribution est primordiale aujourd'hui dans le pilotage d'une activité quelle qu'elle soit. Il doit être **un support aux business de l'entreprise et un partenaire exigeant, générateur de confiance, de responsabilisation et de performance au sein des opérations** ».

Deux typologies de contrôle de gestion interviennent chez Michelin :

- Les premiers apportent une **expertise transversale dans un ou plusieurs domaines** et ils vont couvrir **plusieurs entités** ;
- Les seconds sont **en front line dans les activités**, analysent la donnée, **apportent la compréhension des opérations**, et amènent leur entité à exercer un **réel pilotage**. Ils doivent traduire le **langage économique en langage du business et vice versa**.

Le rôle de la communication

Pour lui, la part de **communication orale** dans l'exercice du métier de contrôle de gestion « **est déterminante pour notre métier d'animation qui se décompose en 50 % de technique et 50 % de communication**. La technicité du métier est incompréhensible par l'opérationnel, et c'est une des raisons majeures du risque d'isolement du contrôleur ; il est totalement inaudible lorsqu'il parle aux opérationnels dans un langage autre que celui du « Business ».

Conclusion



Cédric Chupin
Directeur Consulting
Ayming

Une hétérogénéité dans les profils DRD et DAF

À la lecture de cette étude, je retiens principalement que les répondants 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 le DAF que pour le 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.

Mises en perspective d'enquêtes qualitatives Ayming antérieures

Les approches budgétaires des DRD

Des enquêtes qualitatives ont été réalisées antérieurement par Ayming auprès de DAF et de DRD. Ayming a réalisé, en 2013 avec Epsy, deux enquêtes qualitatives sur les fonctions DAF et DRD. 24 DRD et 24 DAF de PME et d'ETI ont été interrogés pour mieux comprendre les évolutions de leurs fonctions. Ce qui m'avait frappé alors dans les résultats des DRD était **l'hétérogénéité des réponses quant à la façon de définir leur budget prévisionnel de R&D**. Les DRD proposaient des budgets plus ou moins affinés :

- **Soit par un recensement de l'ensemble**

des coûts potentiels évalués avec une notion de délais ;

- **Soit par une évaluation macroscopique perçue comme non maîtrisée** notamment sur la partie délais. Ces estimations étaient par la suite **sources d'écart avec les dépenses réelles**.

Au global, **les DRD interrogés avaient l'impression de devoir défendre leurs projets pour obtenir les ressources souhaitées** (« il faut convaincre et la réponse qu'on a c'est : oui mais quel ROI ? » « On doit négocier, vendre sa vision pour justifier les besoins en budget »). De plus, une grande hétérogénéité apparaissait pour obtenir des ressources supplémentaires : certains DRD n'avaient qu'à justifier la demande pour obtenir, quand d'autres devaient respecter scrupuleusement les budgets, voire n'obtenaient même pas les budgets souhaités et devaient s'adapter.

Ces conditions différentes sont de nature à affecter la perception de la collaboration avec la Finance, en particulier sur la dimension contrôle : l'importance du suivi budgétaire y était d'ailleurs signalée. Le reporting de suivi des indicateurs budgétaires était très encadré à une fréquence hebdomadaire ou mensuelle.

Il existe plusieurs définitions à la fonction DAF

Pour les DAF, leur fonction devenait plus stratégique pour 2 raisons :

- Une origine conjoncturelle, la crise entraînait une vigilance accrue sur les coûts et les liquidités et se traduisait par une augmentation de leur action de contrôle ;
- Une origine structurelle, les marchés financiers influent sur la vie des sociétés en raison d'une financiarisation de l'économie.

Par ailleurs, **les missions du DAF étaient très hétérogènes** : il n'y avait pas une mais des définitions de la fonction DAF en fonction du spectre couvert. **Plusieurs paramètres influent** sur ce spectre comme par exemple :

- **La taille de l'entreprise** : des DAF étaient plus généralistes, davantage sur le terrain

avec des équipes réduites pour les entreprises de moins de 1 000 salariés ;

- **La culture et l'organisation** de la société : le DAF n'a pas le même rôle ni le même pouvoir dans une société dirigée par des ingénieurs ou par des financiers ;
- **L'approche** du DAF : il existait une opposition entre le DAF « bas de bilan » ou cost-killer et celui plus long terme et « haut de bilan » ;
- **L'âge et la formation** du DAF : à titre d'exemple, les DAF les plus jeunes semblaient s'inscrire davantage dans le contrôle de gestion que les DAF plus âgés ;
- **La situation économique de l'entreprise** : le rôle du DAF était minoré pour une entreprise en croissance sans problème de trésorerie.

L'hétérogénéité des missions couplée à l'impact des facteurs ci-dessus influent, selon moi, sur la relation Finance – R&D : il me semble donc opportun de les préciser pour nuancer les résultats de l'enquête. Ces paramètres devraient être approfondis dans les enquêtes à venir pour bien apprécier la subtilité de la relation. Un autre paramètre à prendre en compte serait l'ancienneté de la relation.

Les DAF voudraient anticiper le budget R&D !

Par ailleurs, **la Finance souhaitait anticiper les investissements pour soutenir au mieux les autres Directions** dont la R&D fait partie : « il faut essayer d'habituer les opérationnels à se projeter plus loin. Aujourd'hui on est plus dans la réaction que dans l'anticipation, notamment en termes d'investissements » et « on leur demande d'anticiper car c'est plus facile à défendre avant ». **On perçoit ici une dimension long terme du DAF qui estime ne pas disposer d'un langage commun pour anticiper le budget et soutenir la R&D.** Or, nous avons décrit que plusieurs DRD ne maîtrisaient pas au mieux l'exercice du budget ce qui corrobore l'asymétrie de perception entre les deux fonctions qui repose sur une approche soit de contrôle soit de pilotage.

DAF & DRD doivent coopérer !

Pour éviter le court-termisme

En introduction, nous avons compris l'importance de se coordonner pour le binôme Finance – R&D afin de faire les bons arbi-

trages et choisir les meilleures pratiques dans un référentiel de temps commun. Dans son ouvrage¹, Hervé Amar alerte sur la problématique du court-termisme qui guette nombre d'entreprises. Ainsi, « **la création de valeur ne peut s'inscrire dans la durée lorsque les entreprises cèdent aux sirènes du court-termisme et accordent une importance démesurée aux indicateurs financiers** calculés sur des périodes trop réduites ».

Aussi, notre binôme devrait s'interroger **pour définir les objectifs à échelonner sur le moyen-long terme afin de garantir une performance durable**, en adéquation avec les possibilités réelles de l'entreprise. Dans un rapport sur le marché des actions britanniques, l'économiste John Kay² plaide notamment « pour la prise en compte de la santé à long terme des entreprises face aux pressions pour la prise de décisions court terme, qui découlent d'un reporting trop serré des investissements et des performances financières (tels que les rapports trimestriels des sociétés) et de la dépendance excessive à l'égard d'indicateurs et de modèles spécifiques pour mesurer la performance, estimer les risques et évaluer les actifs ».

Il ne suffit pas de suivre les orientations à moyen-long terme prônées par le DRD pour éviter les pièges du court-termisme ? En effet, l'entreprise doit respecter ses engagements annuels sans quoi elle se met en danger pour disposer de capacités d'investissement à plus long terme. Nicolas Berland dans sa tribune précise qu'**il faut réconcilier dans l'entreprise les approches, a priori antagonistes, de contrôle et de pilotage pour atteindre les objectifs à court terme et faire les bons choix à moyen et long termes** respectivement. Roland Stasia montre que **les outils de contrôle doivent être pluriels et adaptés au pilotage de la recherche et l'innovation** par rapport à ceux utilisés pour le développement. Une finalité plus holistique pourra être de créer un tableau de bord prospectif³ dont l'objectif est de compléter les indicateurs financiers par des éléments clés non financiers : la relation de l'entreprise à ses clients, les principaux processus internes, l'apprentissage et le développement. Le tableau de bord constitue alors un cadre organisationnel permettant de coordonner et d'ajuster les opérations de sorte que les activités de l'entreprise soient en harmonie avec sa stratégie.

1. Hervé Amar, « Dés-équilibres, retrouver le bon sens de la performance ». *Débats Publics*, 2016.

2. Olivier Basso, « Politique de la très grande entreprise. Leadership et démocratie planétaire ». Presses universitaires de France, février 2015

3. Robert S. Kaplan et David P. Norton, « Le tableau de bord prospectif, système de management stratégique ». *Harvard Business review Hors-série Automne 2015*.

Les autres bénéfices de la coopération DAF/DRD

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, 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 désamorcera au fur et à mesure ce type de problèmes : c'est d'ailleurs l'enjeu des échanges fréquents sur les indicateurs.** Pour illustrer cette tendance, on peut citer Sciences Humaines de juin 2017⁴ : « les personnes fonctionnant de manière coopérative ont tendance à parler ouvertement des erreurs faites et en tirent une source d'apprentissage pour le futur. Inversement, dans un contexte compétitif, reconnaître une erreur est dangereux, car cela risque fort d'être interprété comme une marque d'incompétence, ce qui limite les possibilités d'apprentissage organisationnel.

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. Expliciter la stratégie R&D à moyen long terme devrait avoir plus d'impact que de longs discours sur la rentabilité et les profits attendus. En s'identifiant à ce type d'objectif, les actions des salariés devraient être plus cohérentes entre elles en évitant les injonctions paradoxales : elles devraient donc mieux servir la performance de l'entreprise.

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.** Comme le précisent très justement Robert S. Kaplan et Anette Mikes de la Harvard Business School : « la capacité d'une entreprise à surmonter les tempêtes dépend beaucoup du sérieux que les cadres accordent à la fonction de gestion des risques lorsque le soleil brille et qu'aucun nuage ne se profile à l'horizon⁵ ». En effet, ainsi que l'a souligné Jim Collins dans un

essai⁶ qui analyse la trajectoire d'entreprises ayant converti leurs performances en culture de l'excellence : ce sont les leaders humbles et ouverts à la discussion avec leur équipe qui réussissent le mieux à booster les résultats de leur organisation.

La confiance : le paramètre clé de la coopération ?

Le rôle de la confiance dans l'étude

Au niveau des portraits robots, **le niveau de confiance est très élevé pour les binômes qui considèrent que la collaboration est efficace** (92,6 % des répondants proposent une note ≥ 8 vs. 57,8 % pour une collaboration peu efficace). **Il existe également une différence significative pour les entreprises en croissance** (78 %) vs. les autres (61,2 %) **par contre aucune différence significative de niveau de confiance n'existe entre les entreprises innovantes** et celles qui ne le sont pas. Pour ces dernières, on notera quand même que la relation est significativement plus qualifiée de bonne dans les innovantes (72,8 %) par rapport aux peu innovantes (61,5 %) : cette bonne relation doit s'apparenter à de la confiance. **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.**

Revue des bénéfices de la confiance dans les relations

Le sujet de la confiance monte en puissance dans la littérature en sciences humaines et sociales. Dans sa thèse de Doctorat⁷, Chaker Boughanbouz propose un état des connaissances exhaustif sur la confiance dans différentes disciplines. Ainsi, cet auteur définit la confiance comme « l'attente qu'un **partenaire ne s'engage pas dans un comportement d'opportunisme, même face à des opportunités et des incitations à l'opportunisme** ». La confiance joue un rôle central⁸ entre et dans les organisations car **un niveau élevé de confiance augmente la satisfaction des employés, elle améliore celle du client ainsi que la performance organisationnelle. Il a été démontré que la confiance favorise également davantage la performance de la**

4. Jacques Lecomte, «Le management peut-il être humaniste ? (Dossier les pouvoirs de l'empathie)». Sciences Humaines n°293 Juin 2017

5. Robert S. Kaplan, Anette Mikes, «Gestion des risques : un nouveau modèle». Harvard Business Review France, avril-mai 2014.

6. Jim Collins, «Good to be great». Random House Business, 2001. En français le titre est traduit par "De la performance à l'excellence".

7. Chaker Boughanbouz, «Les facteurs déterminants de la confiance inter-organisationnelle dans les réseaux d'innovation : le cas du pôle de compétitivité alsace énergivie». Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion. Université de Nice Sophia Antipolis. 2015

8. Hauch, V., «La communication inter-organisationnelle : une approche interactionniste des coopérations». Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Nice. 1997

haute technologie⁹.

Il est à noter aussi que l'institut Montaigne et le collectif Financi'elles ont publié en août 2014 « Et la confiance, Bordel ? » qui ambitionne de repenser le rapport au travail en redonnant sa place à la confiance pour garantir efficacité et compétitivité. Dans l'étude associée « Confiance & Croissance 2015 », 81 % des salariés interrogés font un lien direct entre confiance et levier de croissance.

Par ailleurs, la **confiance est une condition essentielle au partage de connaissances**¹⁰. Elle affecte deux facteurs du partage que sont la vitesse et le coût : en effet, quand la confiance va diminuer, la vitesse déclinera aussi alors que le coût augmentera. En revanche, lorsque la confiance augmentera, la vitesse s'élèvera, les coûts se réduiront et les bénéfices d'une confiance élevée deviendront eux aussi tangibles, quantifiables et élevés. Transposés à notre binôme, ces résultats confirment l'intérêt d'une coopération.

En complément, Frédéric Bornarel¹¹ précise que « **la confiance est davantage adaptée à des situations d'incertitude ou les relations informelles assurent l'essentiel de la coordination des activités.** Des situations où les relations d'interdépendances sont fortes, où le contrôle direct ou hiérarchique mais également le contrôle du comportement et des résultats sont difficiles à appliquer. Sous ces conditions, la confiance est un moyen de surmonter l'incertitude et de réduire la complexité du système d'interactions ». Ces différents éléments confirment que **la confiance est nécessaire au binôme DAF/DRD afin de dépasser les limites lorsque le langage n'est pas commun en vue d'apprécier, tant justement qu'au plus vite, 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.**

9. Andrew H. Van de Ven, «The Appeal and Difficulties of Trust». Midwest Academy of Management Conference Luncheon Speech Minneapolis, MN, April 30, 2004

10. Evans, M., Anthony, K.P., «The Influence of Network Structure on Trust in Knowledge Communities: Addressing the Interconnectedness of Four Network Principles and Trust Electronic». Journal of Knowledge Management, Volume 7 Issue 1 2009 (41-54)

11. Frédéric Bornarel, «Relations de confiance et renforcement du contrôle. Résultats d'une étude conduite dans un cabinet de conseil». XIV^e Conf. Internat. de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers 2005.

12. Jeremy Rifkin, «La troisième révolution industrielle». 2012

Développer confiance et coopération interne pour mieux s'ouvrir à l'externe

La montée en puissance de l'économie collaborative

Un nouveau paradigme déferle et il semble transformer l'environnement économique dans son ensemble. Il s'agit de **l'économie collaborative** qui correspond aux activités humaines de pair à pair, visant à produire de la valeur en commun et reposant sur de nouvelles formes d'organisation, du travail et d'échanges. Elle s'appuie sur **des organisations en réseaux plus horizontales que verticales, la mutualisation des outils et des savoirs** et parfois sur l'intermédiation par des plateformes internet. Jeremy Rifkin¹² avance même la thèse que l'économie collaborative couplée à la montée en puissance des nouvelles technologies entraînera la chute du capitalisme !

Une nécessaire empathie entre les fonctions

Les transformations, qui sont en cours, ont un impact sur toutes les entreprises, et particulièrement sur celles qui sont innovantes et performantes, tant d'un point de vue économique que sur leur process. Dès lors, interagir, comprendre les besoins de l'autre, **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.** Que l'on soit DAF ou DRD, la bonne collaboration, jusqu'à se mettre dans la fonction de l'autre, tendance décrite par Olivier Stephan dans sa tribune, apporte bien plus à l'entreprise que de remplir parfaitement sa mission de manière isolée. Bien entendu, cela présuppose que les intérêts individuels soient complémentaires et non antagonistes mais également que la confiance s'instaure. Sinon, comme nous l'avons précédemment vu, une stratégie court-termiste orientée vers des résultats financiers immédiats risque de pousser le DAF dans la Direction opposée du DRD qui cherche à envisager le futur des produits dans un référentiel temps plus long. Pour reprendre la conclusion de la tribune de Nicolas Berland, **il s'agit désormais, pour chaque partie prenante, de comprendre pour se forger une opinion.**

L'innovation ouverte pour combler les lacunes de l'entreprise

Ce changement de paradigme va être accéléré par le phénomène de l'Open Innovation, qui demande une ouverture et une collaboration de chacune des fonctions dirigeantes (DRH, DSI, DAF, etc.) : par exemple, conduire des collaborations avec des start-up sur des expertises absentes de l'entreprise, comme précisé dans les tribunes de Laurence Sabot et Arnaud Leservot, exige :

- Du DG la définition des axes stratégiques à ouvrir à l'externe ;
- Du DAF d'intégrer les investissements et risques associés ;
- Du DRH d'identifier correctement les expertises internes complémentaires ;
- Du DSI d'intégrer cela dans les process de pilotage ;
- Du DRD d'identifier les partenaires techniquement excellents et économiquement les plus attractifs.

Sans une communication étroite, des outils et un langage communs, un pilotage conjoint efficace et une bonne dose de confiance, la collaboration externe risque d'être au mieux peu efficace et au pire destructrice de valeur. Toutes les fonctions semblent désormais touchées. D'ailleurs, Roland Stasia, dans sa tribune, invite les contrôleurs de gestion à passer à l'open controlling.

Vers un nouveau KPI : la confiance du binôme Finance - Innovation ?

Ces quelques lignes semblent tomber sous le sens et être parfaitement naturelles : cependant, interrogez-vous simplement pour savoir si dès demain vous êtes prêts à l'Open Innovation ? En cas de réponse négative, vous devez encore améliorer la coopération entre vos fonctions et **le binôme Finance/R&D pourrait vous servir d'indicateur de réconciliation des référentiels de temps mais également du niveau de confiance de votre entreprise.** Cette approche est corroborée par Hugues Poissonnier¹³ qui précise qu'avant de collaborer à l'externe il faut commencer par bien collaborer en interne pour définir les attentes de l'entreprise. De plus, il rappelle que la collaboration permettra de réduire les coûts cachés de la compétition (surveillance, personnalisation, 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.

Rôle de la confiance dans les relations entre les organisations

Dans leur revue¹⁴ sur la confiance, Carole Donada et Gwenaëlle Nogatchewsky montrent **le rôle central de la confiance dans les relations inter-entreprises.** Il est souhaitable d'accorder de la confiance dans les échanges car **elle apporte une plus grande performance économique et opérationnelle aux partenaires.** Elle permet de **se projeter ensemble dans le futur** avec moins d'incertitude. Elle **minimise la rigueur de relation contractuelle contraignante** en facilitant une coopération ouverte et flexible plus adaptée à la réussite en contexte changeant. Cette étude précise également que « c'est sans doute dans la conduite des échanges, que la confiance peut le mieux se construire : le partage d'informations, la communication, la flexibilité et l'engagement sont autant d'éléments sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour développer solidement la confiance de l'autre et donc favoriser une coopération fructueuse et durable avec lui ».

En conclusion, la coopération du binôme Finance/R&D contribue à créer les référentiels internes de la confiance. Cette confiance constitue un véritable actif de l'entreprise, non reconnu par les conventions comptables, qui ne doit pas être négligé. En effet, elle est source de performance opérationnelle et économique en interne. De plus, c'est seulement quand le niveau interne est suffisant qu'elle donnera également ses bénéfices à l'externe notamment au travers de projets en Open Innovation. Si les bénéfices de la confiance sont désormais évidents, les entreprises devront attendre à moyen ou long terme avant de pouvoir en récolter les fruits et voir leurs performances améliorées.

L'observatoire Ayming de la relation entre la Finance et l'Innovation se veut donc l'état des lieux des relations qui gouvernent les DAF et les DRD dans les entreprises mais également des pratiques susceptibles d'améliorer la performance. J'espère que vous aurez pris plaisir à lire ce document et qu'il aura suscité de nombreuses idées pour faire évoluer vos relations et améliorer la performance de vos entreprises.

13. Hugues Poissonnier, « La collaboration, nouvelle règle de la compétition ». *Harvard Business Review Expert* 2016

14. Carole Donada & Gwenaëlle Nogatchewsky, « La confiance dans les relations interentreprises : revue des recherches quantitatives ». *Revue française de gestion* 2007/6 (n° 175), 2007

Méthodologie & structure des répondants

Enquête réalisée par l'Institut BVA par téléphone, du 6 au 31 mars 2017, auprès d'un échantillon de Directeurs Administratif et Financier, DAF, et de Directeurs Recherche et Développement, DRD, travaillant au sein d'une entreprise :

- de 50 salariés et plus ;
- au sein de laquelle les deux fonctions DAF et DRD sont présentes.

Au final, un échantillon de 140 DAF et 181 DRD, raisonné sur la taille salariale a été interrogé.

	DAF	DRD
Taille salariale		
De 50 à 249 salariés	51%	35%
De 250 à 999 salariés	33%	37%
Plus de 1000 salariés	16%	28%
Secteur d'activité		
Industrie	63%	73%
BTP/Construction	1%	4%
Commerce	-	3%
Bureau d'études, ingénierie et conseil	17%	4%
Santé humaine et action sociale	5%	2%
Services	10%	-
Transports, énergie, télécommunications	1%	6%
Autre	3%	8%
Âge du directeur interrogé		
Moins de 30 ans	1%	1%
30 à 39 ans	13%	8%
40 à 44 ans	17%	21%
45 à 49 ans	27%	24%
50 à 55 ans	26%	25%
56 à 59 ans	8%	15%
60 ans et plus	7%	5%
(nr)	1%	1%
Périmètre des équipes R&D		
National (France)	31%	41%
International	68%	59%
(nr)	1%	

Comme pour toute enquête quantitative, cette étude présente des résultats soumis aux marges d'erreur inhérentes aux lois statistiques. Le tableau ci-contre présente les valeurs des marges d'erreur suivant le résultat obtenu et la taille de l'échantillon considéré :

Exemple de lecture : Dans le cas d'un échantillon de 1 000 personnes, pour un pourcentage obtenu par enquête de 20%, la marge d'erreur est égale à 2,5. Le pourcentage a donc 95% de chance d'être compris entre 17,5% et 22,5%.

Note sur les marges d'erreurs

Taille de l'échantillon	Intervalle de confiance à 95% selon le score					
	5 ou 95%	10 ou 90%	20 ou 80%	30 ou 70%	40 ou 60%	50%
100	4,4	6,0	8,0	9,2	9,8	10,0
200	3,1	4,2	5,7	6,5	6,9	7,1
300	2,5	3,5	4,6	5,3	5,7	5,8
400	2,2	3,0	4,0	4,6	4,9	5,0
500	1,9	2,7	3,6	4,1	4,4	4,5
600	1,8	2,4	3,3	3,7	4,0	4,1
700	1,6	2,3	3,0	3,5	3,7	3,8
800	1,5	2,1	2,8	3,2	3,5	3,5
900	1,4	2,0	2,6	3,0	3,2	3,3
1 000	1,4	1,8	2,5	2,8	3,0	3,1
2 000	1,0	1,3	1,8	2,1	2,2	2,2
4 000	0,7	0,9	1,3	1,5	1,6	1,6
6 000	0,6	0,8	1,1	1,3	1,4	1,4
10 000	0,4	0,6	0,8	0,9	0,9	1,0

CONTRIBUTEURS À L'OBSERVATOIRE DE LA RELATION FINANCE & INNOVATION ÉDITION 2017



Khaled Baaziz
Dirigeant, Kamitis



Benjamin Néel
CEO & cofondateur, Laboxy



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



Florin Paun
Directeur Développement et
Stratégie, Cluster SAFE
& Directeur Innovation,
Groupe Akka Technologies



Joelle Durieux
Directrice Générale,
Pôle de compétitivité
Finance Innovation



Nicolas Petitjean
Ancien Directeur Innovation
Europe, Hanesbrands



Michel Faivre-Duboz
Président de MFD Consulting,
Vice président de la SIA,
société des ingénieurs de
l'automobile et ancien
Directeur de la R&D véhicule
- Renault SAS



Laurence Sabot
Directrice Projets
d'Innovation, Ales groupe



Hervé Le Gavrian
Directeur du Contrôle
de Gestion, Michelin



Roland Stasia
Ancien Directeur du contrôle
de gestion R&D Renault SAS,
Président fondateur hÈRÈS
conSulting, Professeur des
Universités associé à
Paris-Dauphine, Professeur
visitant à HEC Paris



Arnauld Leservot
Responsable Valorisation,
CEA



Olivier Stephan
Directeur Général Adjoint
Finances & Fonctions
Support VISIATIV
Ancien directeur du contrôle
de gestion, Groupe SEB



Jean-Loup Masson
Directeur R&D Chargeurs
Films de Protection, Novacel



Sébastien Vacher
Docteur en Microbiologie,
Fondateur & Directeur
Administratif et Financier,
Conidia

185 avenue des Grésillons
92622 Gennevilliers
Tél. : 01 41 49 41 00

Une publication d'**Ayming**
SAS au capital de 70 665 286,92 euros
RCS Nanterre B 414 119 735



@ayming_fr



Ayming

finance-innovation@ayming.com
ayming.fr



ayming

Si vous avez des commentaires sur cet observatoire, vous pouvez les adresser à
David Rekangalt, coordinateur de l'étude : drekangalt@ayming.com