

Le Management des ressources technologiques

Jacques Morin partage son expérience de l'industrie européenne

Président d'euroSTART (Paris) jusqu'à tout récemment, Jacques Morin était invité à titre de conférencier d'honneur lors d'un petit déjeuner hors série de l'ADRIQ le 12 mai 1995, au Centre Sheraton de Montréal. Cette rencontre était organisée en collaboration avec l'Association canadienne des technologies de pointe (ACTP / CATA).

M. Morin y a exposé sa vision quant aux enjeux et défis actuels des entreprises industrielles. Il a précisé l'impact de l'innovation technologique sur la performance des entreprises et s'est prononcé sur les choix technologiques gagnants, ceux d'aujourd'hui, comme ceux de demain. Voici la synthèse de ses propos.

Depuis quelques années, Jacques Morin observe un important décalage entre la situation réelle et l'art du management tel qu'il est enseigné dans les écoles.

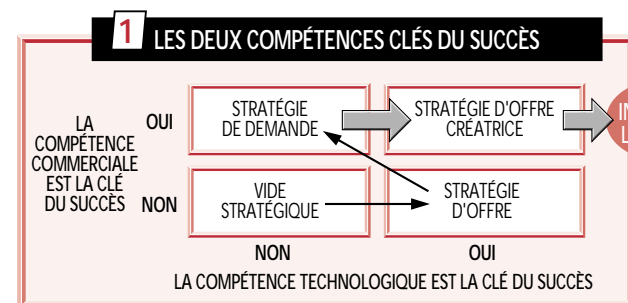
«Les écoles continuent d'enseigner les principes nés de la situation d'après guerre voulant que les industries modernes satisfassent

aux exigences et aux besoins des ménages en quête de confort, précise-t-il. La démarche marketing préconisée dans les écoles d'administration propose aux étudiants de se placer à l'écoute des marchés et de bien gérer les moyens nécessaires au financement. Or, la stratégie de développement des entreprises ne repose plus seulement sur l'analyse des marchés et de la concurrence.»

En effet, selon M. Morin, il existe un vide stratégique. Les entreprises pour la plupart orientées vers la stratégie de demande doivent désormais passer à la stratégie d'offre créatrice. «Les turbulences et les menaces exigent des entreprises qu'elles soient capables d'anticipation et d'adaptation. C'est à elles, maintenant que les besoins des ménages sont comblés, de trouver autre chose. Elles doivent en fait inventer le futur.» (Tableau 1)

«Les produits connus disparaissent, de nouveaux apparaissent. Le marché est actuellement incapable de formuler ses besoins. La fonction de la recherche et du développement aujourd'hui n'est plus de rendre possible le nécessaire au consommateur, mais de rendre nécessaire à des consommateurs futurs ce que le progrès scientifique et technique rend possible.»

M. Morin considère l'innovation technologique comme le facteur stratégique majeur qui



Jacques Morin
euroSTART

permettra aux entreprises d'être présentes demain. Pourtant, constate-t-il, la personnalité compétente en matière de recherche et développement est souvent absente.

La compétence créatrice

La ressource financière a longtemps été considérée comme le principal nerf de la guerre économique. «Maintenant que la ressource financière est plus facilement disponible, dit M. Morin, la ressource rare est la ressource technologique. Les entreprises doivent apprendre à

organiser la compétence créatrice. Il importe de la renouveler sans cesse.» Pour cela, les entreprises doivent utiliser les moyens qui sont à leur disposition. (Tableau 2)

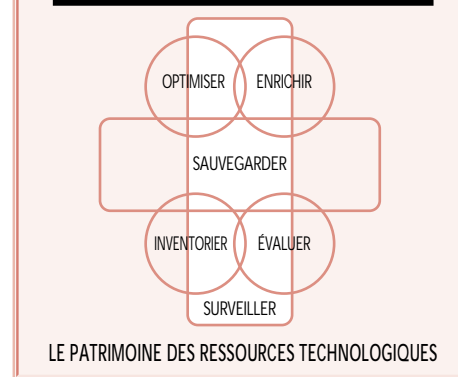
Il importe également, selon M. Morin, de gérer cette ressource créatrice avec la même rigueur que les ressources financières. «Le Management des ressources technologiques, ou MRT, et le Management des ressources financières possèdent une même importance stratégique au niveau des concepts, des vocabulaires et des méthodes.»

Renouveler les modes de management

Plutôt que de parler de recherche-développement, un terme auquel il cherche à échapper, Jacques Morin préfère parler de développement des ressources technologiques qui inclut la fonction R-D.

Le MRT, tel qu'il le conçoit, consiste à convertir en avantages concurrentiels et en atouts économiques décisifs les connaissances et les compétences

3 LES SIX FONCTIONS DU MRT



disponibles dans l'entreprise ou celles qui lui sont accessibles. Le MRT permet à l'entreprise d'accroître son patrimoine de ressources technologiques et apparaît comme une nouvelle étape, incontournable, dans l'art du management. Il comporte six fonctions. (Tableau 3)

Selon M. Morin, ces six fonctions s'appliquent tout aussi bien à une entreprise qu'à un pays. «L'exigence de survie est de savoir comment tirer le meilleur parti de ce patrimoine.»

Une bonne stratégie d'optimisation des ressources technologiques vise dans tous les domaines de compétences de l'entreprise à mieux valoriser les ressources technologiques propres. On doit y retrouver la pression du progrès scientifique et technique, des échanges notamment grâce au partenariat et une ouverture suffisante. (Tableau 4)

4 MOTS CLÉS POUR L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

PRIVILÉGIER :	ÉVITER :
<ul style="list-style-type: none"> ► PRESSION contraintes recherchées ► ÉCHANGES partages ► OUVERTURE curiosité 	<ul style="list-style-type: none"> Confort intellectuel Auto-satisfaction Malthusianisme Nombriisme Solitude Repliement sur soi

Conditions du MRT

«Il ne peut y avoir d'innovation technologique de portée stratégique sans l'instauration d'un vigoureux Management

des Ressources Technologiques.» (Tableau 5)

Le dirigeant qui désire effectuer le virage du Management des ressources technologiques doit respecter certaines conditions.

5 ACQUÉRIR L'«INTELLIGENCE» DE L'ENVIRONNEMENT SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE

- Anticiper les menaces les plus graves
- Identifier les axes d'innovation les plus porteurs
- Saisir les opportunités
- Se préparer à temps aux changements

Il doit d'abord être un gestionnaire actif de l'innovation et de l'évolution des ressources technologiques:

- Apprécier les forces et faiblesses en fonction des exigences des court, moyen et long termes (marché et concurrence, menaces et opportunités stratégiques).
- Élaborer une stratégie de développement technologique.

Il lui faut aussi contribuer à l'optimisation du système de ressources technologiques internes et externes en favorisant ou en provoquant des échanges innovants, en proposant, de concert avec le marketing, des stratégies d'initiative technologique et d'offre créatrice. (Tableau 6)

6 OPTIMISATION : Tirer le meilleur parti des ressources technologiques disponibles à l'interne ou à l'externe

- 1 Faire face avec d'autres au développement de la connaissance
- 2 Exploiter l'excellence d'autres entreprises pour mieux exploiter ses capacités de différenciation
- 3 Faire de ses fournisseurs ou clients, des partenaires d'une innovation plus intégrée et plus systématique

C'est à lui que revient le choix des sources de développement à privilégier sur un plan stratégique, et cela tant au niveau de la recherche, de l'acquisition de brevets, que de la recherche du meilleur partenaire possible. Il doit identifier en permanence, à l'interne comme à l'externe, les sources accessibles; il doit en évaluer les avantages et inconvénients et proposer des choix. C'est donc à lui de faire évoluer la R-D en un Développement technologique.

Le dirigeant impliqué doit également être un partenaire actif dans la veille stratégique: il lui faut voir plus loin, plus large, plus tôt que les concurrents. Cette implication lui donnera une vision globale des menaces ou opportunités que l'entreprise aura à affronter.

Il lui faut de plus veiller à la sauvegarde du patrimoine technologique en s'assurant d'un lobbying permanent pour l'évolution des normes et réglementations, en participant activement à la gestion dynamique des compétences et des expertises et en faisant de la propriété industrielle une arme stratégique.

C'est enfin cette même personne qui assumera pleinement les responsabilités dans la gestion dynamique des compétences et expertises, c'est-à-dire:

- aider chacun à viser l'excellence dans son ou ses domaines de compétences;
- rechercher les meilleures combinaisons possibles des compétences individuelles disponibles ou accessibles;

- participer au développement d'une intelligence collective créative. (Tableau 7)

En guise de conclusion, Jacques Morin propose d'utiliser le «Lateral Thinking» afin de percevoir les entreprises différemment et de gérer les intelligences pour en faire de nouvelles richesses.

Rémunération du directeur R-D

«Sur quoi seraient fondée la partie variable économique du directeur R-D?»

«En France, les directeurs de recherche ont l'impression de ne pas être assez bien considérés. Ils ne siègent pas aux comités de direction et s'ils y sont, ils ne se trouvent pas au même niveau que les directeurs financiers.

La rémunération devrait arriver par la considération plus grande de la fonction R-D.»

Implanter le MRT

«Comment, dans un milieu turbulent, arriver à implanter le MRT ou la gestion de la R-D comme l'un des éléments stratégiques de l'entreprise?»

«Je me refuse de transformer ma vision en théorie. Je crois que chaque cas doit être analysé en fonction de ses propres limites. La formule est flexible. Les six mots clés du MRT sont à définir dans un contexte d'entreprise bien précis. Il faut que les cadres partagent une vision, qu'ils amorcent une réflexion sur la place à accorder à la R-D. C'est un système qu'on implante à long terme, car il s'agit



d'une action dont les retombées sont lentes et progressives. Les universités, associations, entreprises, parcs technologiques ont tous un rôle à jouer au niveau de l'organisation d'échanges, de réseaux, de partenariats.

Il faut tenir compte de l'importance des ressources humaines et du fait que la fonction R-D peut avoir une grande influence sur le marketing.»

Conditions de la pérennité

«En Allemagne, les entreprises possèdent des structures de production plus stratégiques, par exemple les «Spine off», ces entreprises créées par des chercheurs.

Il faut en permanence se poser des questions, même si l'entreprise est bien impliquée dans le MRT. Elle doit mettre en place les conditions de sa pérennité.»

PROFIL

JACQUES MORIN

Diplômé de l'École Polytechnique de Paris, de l'École Supérieure d'Aéronautique et du Sloan School of Management du MIT (Boston), Jacques Morin a acquis une vaste expérience auprès de filiales du Groupe Pechiney et d'Eurëquip dont il a notamment assumé les fonctions de président. Auteur de nombreux articles et de trois ouvrages sur la gestion de l'innovation technologique (L'Excellence technologique, 1985, Le Management des ressources technologiques, 1989 et Des technologies, des marchés et des hommes, 1991), M. Morin est le président fondateur d'euroSTART, une société de conseil en stratégie industrielle, filiale du groupe Cap Gemini Sogeti. Il est actuellement conseiller en gestion de ressources technologiques auprès d'entreprises industrielles européennes.