

**Séminaire Ressources
Technologiques et Innovation**

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2006)

**INTRODUIRE UNE CULTURE BUSINESS
DANS UN CENTRE DE RECHERCHE ?
LE CAS DE LA DIVISION R&D DE FRANCE TÉLÉCOM**

par

Karim HATEM
Directeur associé
du cabinet Ylios

Paul JOLIE
Responsable du domaine business models
France Télécom R&D

Séance du 12 octobre 2005
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Un centre de recherche doit être au service des objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans un monde de plus en plus complexe, avec des temps de cycles de plus en plus courts et une pression opérationnelle de plus en plus forte, il est essentiel pour l'entreprise d'avoir une R&D plus réactive et proactive vis-à-vis de ses marchés et en particulier que ses chercheurs comprennent mieux que jamais la logique du business de l'entreprise. La division R&D de France Télécom a lancé un programme d'actions en ce sens auprès d'un de ses centres de recherche, chargé des services aux entreprises. Les difficultés sont nombreuses, dans un monde qui change et qui demande de surmonter les différences de culture et d'identité entre ingénieurs, marketeurs ou stratèges. Mais France Télécom a déjà montré par le passé son aptitude à relever les défis...

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

EXPOSÉ de Paul JOLIE

L'activité "business models et connaissance marché", dont je suis responsable à France Télécom recherche et développement (FT R&D) a été créée pour développer des projets visant à améliorer la culture business. C'est l'un de ces projets, mené avec le cabinet Ylios, que nous allons vous présenter aujourd'hui.

Le contexte

Il y a quelques années encore, les centres de R&D se contentaient d'inventer de nouveaux produits et laissaient aux commerciaux le soin de les vendre. Aujourd'hui, le client a pris le pouvoir : il a de plus en plus le choix et met les opérateurs en concurrence. Le risque pour un centre de R&D d'élaborer des produits ou des services qui finalement ne se vendront pas devient de plus en plus élevé. Il est donc très important de prendre en compte les évolutions du marché le plus en amont possible dans le processus d'innovation.

Cette nécessité est particulièrement impérieuse pour France Télécom, qui jusqu'en 1990 était une administration et jusqu'en 1998 un monopole, ce qui lui permettait de procéder à des péréquations entre les différents produits.

Avec l'ouverture à la concurrence en 1998, France Télécom, comme la plupart des opérateurs mondiaux, a dû modifier sa base tarifaire et faire migrer la valeur vers l'accès et les services.

Jusqu'à présent, l'accès semblait relativement protégé car du point de vue macroéconomique, il ne paraissait pas très rentable que, dans un même pays, plusieurs opérateurs installent plusieurs réseaux de fils de cuivre ou de fibres. Mais l'année 2005 a vu émerger des technologies de type WIFI qui offrent de nouvelles options d'accès. Les opérateurs sont ainsi de plus en plus contraints de se tourner vers les services pour générer de la valeur. Leur ancien métier, qui consistait à développer un réseau générant un retour d'investissement, ne suffit plus. Ils doivent désormais devenir opérateurs de service et pour cela accompagner leurs clients dans l'évolution de leurs usages, ce qui est très différent.

D'autres ruptures technologiques, venant principalement de l'informatique, sont également lourdes de conséquences sur notre métier, comme la voix sur IP (Internet Protocol). En effet, même si nous nous diversifions peu à peu, nous restons pour l'essentiel un opérateur pour lequel la valeur voix reste très importante.

Enfin, notre industrie a la particularité de générer des systèmes complexes dans lesquels les effets réseaux sont très prégnants. Nous sommes dans l'obligation de nous interconnecter avec nos concurrents et de nous plier à une logique de *coopétition* (c'est-à-dire une logique de coopération entre acteurs qui sont en compétition). Ceci nous impose de jouer avec eux la carte des standards à travers les organismes de normalisation. En même temps, cette démarche nous fait courir le risque que nos futurs produits et services soient "non différenciants".

L'un des plus grands centres de R&D au monde

Dans cette situation périlleuse, nous considérons que notre principal avantage différenciant est notre centre de R&D, l'un des plus grands au monde. Créé à la fin de la deuxième guerre mondiale sous le nom de Centre national d'études des télécommunications (C.N.E.T.), il avait à l'origine essentiellement des missions de service public. Il compte aujourd'hui quatre mille personnes, réparties sur une douzaine de sites, et globalement, les effectifs de la R&D du groupe augmentent.

Nous sommes en train, depuis trois ou quatre ans, de transformer ce centre de R&D pour en faire un outil au service de l'entreprise, et pour cela de réaligner l'ensemble des travaux de recherche sur les objectifs stratégiques du groupe.

Une autre option aurait pu consister à l'éclater pour répartir les activités de R&D dans l'ensemble des *business units*, celles-ci devenant alors davantage capables de développer des produits et services pour leur propre compte. Ce n'est pas le choix qui a été retenu.

Dans les années 1990 est né un nouveau modèle d'organisation de recherche et développement, qui consiste à observer l'écosystème et à racheter des start-ups prometteuses de façon à réintégrer leurs innovations dans sa propre offre de produits et de service.

Au début des années 2000, pendant le boom internet, France Télécom a choisi de concilier ce nouveau modèle émergent avec le développement d'un grand centre de R&D, construisant de la sorte un modèle hybride.

Fort de ce développement, France Télécom espère ainsi devenir un acteur majeur qui aura la capacité d'orienter l'industrie dans ses choix, dans un contexte de temps de cycle de plus en plus rapide.

Transformer les métiers de la R&D

Historiquement, le travail de nos chercheurs consistait essentiellement à produire des avis et des recommandations. Nos interlocuteurs industriels disposaient généralement de centres de R&D eux-mêmes assez importants, représentant 15 % à 20 % de leur chiffre d'affaires. Nous leur fournissions des cahiers des charges et ils fabriquaient les produits ou services souhaités.

Dans un contexte nouveau, pour relever les défis auxquels nous sommes confrontés, de nouveaux métiers ont dû être développés, comme par exemple la capacité d'intégration, fortement valorisable vis-à-vis de nos clients. Un des objectifs de France Télécom est de proposer des systèmes de communication entièrement intégrés. Il est indispensable que le centre de R&D puisse accompagner le groupe dans cette stratégie.

Nous souhaitons également renforcer notre capacité de production de connaissances nouvelles. À ce titre, les doctorants et les post-docs constituent un capital intellectuel grâce auquel nous espérons augmenter significativement le nombre de brevets déposés.

Enfin, pour accroître les chances que nos produits rencontrent le marché, nous devons co-innover avec nos clients très en amont dans le processus, et pour cela développer fortement la culture business dans notre R&D.

Pour aller dans ce sens, nous avons fait appel au cabinet Ylios avec pour objectif de tester un programme destiné aux managers d'un des centres de R&D, celui consacré aux services aux entreprises.

EXPOSÉ de Karim HATEM

L'objectif de ce programme était d'améliorer le taux de réussite des projets de R&D de France Télécom. Nous avons pour cela identifié trois indicateurs : le chiffre d'affaires généré, la marge et la contribution au positionnement stratégique du groupe. Comme l'a expliqué Paul Jolie, la valeur liée aux métiers traditionnels du groupe est en train de décroître ; il est donc essentiel d'identifier de nouveaux domaines sur lesquels produire de la valeur de façon durable.

Il s'agit d'une démarche de moyen terme et nous l'avons initiée il y a quelques mois seulement. Une partie des résultats ne sera donc visible que dans quelque temps. Je vais vous indiquer ce qui nous paraît jusqu'ici avoir bien fonctionné, et les points sur lesquels nous aurions sans doute pu faire mieux.

Différents types d'innovation

On parle souvent d'innovation en général mais nous avons identifié six types d'innovation distincts. L'innovation directement liée à la R&D est tirée par l'innovation scientifique et technique. L'innovation par co-conception du produit ou service se fait en réseau comme dans l'automobile ou l'aéronautique. L'innovation peut également porter sur la co-conception de processus, par exemple lorsqu'un fabricant de PC comme Dell opte pour la livraison directe, ce qui suppose d'innover dans le processus logistique et les modes de collaboration entre entreprises.

L'innovation peut aussi reposer sur l'anticipation de l'évolution des usages : il s'agit alors d'une approche sociologique et comportementale, tendant à identifier à l'avance des usages parfois totalement inattendus comme celui des SMS, qui existent depuis 1992 et dont personne n'avait imaginé qu'ils représenteraient un jour un tel poids économique.

Enfin, la capitalisation des idées et la diffusion des bonnes pratiques constituent en eux-mêmes deux autres types d'innovation, qu'a illustrés une séance précédente consacrée à la capitalisation des bonnes pratiques chez Danone.

Tout l'enjeu aujourd'hui est d'arriver à développer ces différents modes d'innovation mais aussi à les articuler entre eux, afin d'assurer les meilleures coopérations possibles tout au long de la chaîne qui va de la R&D au client.

Principes méthodologiques

Pour répondre à la demande qui nous était faite concernant le centre de R&D de services aux entreprises, nous avons adopté les principes suivants.

Il nous paraissait impossible de concevoir cette démarche sans tenir compte des personnes auxquelles elle était destinée, ce qui supposait un ancrage dans la réalité organisationnelle, managériale et identitaire du centre. Nous devons par exemple analyser s'il était possible de toucher aux processus de conduite de projet et quels étaient, de façon générale, les leviers sur lesquels nous pouvions travailler.

Parallèlement, nous ne souhaitons pas partir, dans un premier temps, des métiers spécifiques de France Télécom. En effet, quand on essaie de faire évoluer la compétence business d'un centre de R&D, la discussion est très vite perturbée par la représentation que chacun se fait de cette évolution, et on tombe aussitôt dans des discussions centrées sur le fond : chacun donne son avis sur l'avenir du groupe de travail, du secteur industriel concerné en général, etc. Il est donc indispensable de "décontextualiser" le débat pour progresser. Bien sûr, par la suite, il faut revenir à la perspective des différents métiers car l'objectif n'est pas de se cantonner à

une approche académique, mais d'en venir à l'amélioration des pratiques concrètes sur les projets en cours et à venir.

C'est la raison pour laquelle, après avoir expliqué les enjeux et les objectifs du programme, nous avons consacré les premières séances à des études de cas qui, tout en étant externes à l'univers des télécommunications, fournissaient des illustrations pertinentes sur les problématiques retenues. Les exemples de *facility management*, c'est-à-dire d'externalisation par les entreprises de leurs fonctions immobilières ou encore informatiques, ont ainsi permis de faire des parallèles intéressants et de faire découvrir l'univers des services que France Télécom pourrait proposer, demain, à ses entreprises clientes.

Le troisième principe consiste à commencer par "libérer la parole" en établissant un diagnostic décapant qui devra être partagé aussi largement que possible par les participants. Cet élément ne faisait pas partie du projet initial, mais nous avons réussi à convaincre les commanditaires de l'intérêt de cette étape, qui a par ailleurs permis de relativiser les barrières hiérarchiques au sein du groupe. Tous les participants ont en effet pu s'exprimer librement sur de nombreuses questions concernant le management, le fonctionnement, les ressources, les compétences, ou encore les interfaces avec le marketing et avec la direction générale.

Un autre élément de méthode était l'animation du groupe par un binôme d'intervenants seniors, de façon à réguler les échanges et à permettre aux tensions de s'explicitier, ce qui demande une certaine expérience de ce type d'interventions.

Le thème de travail que nous avons retenu, le potentiel business, paraissait particulièrement adapté : il nous a permis d'intégrer la plupart des concepts et outils de stratégie et de marketing de l'innovation utiles à la démarche.

Nous avons ensuite pu appliquer les principes élaborés en commun aux projets internes de FT R&D afin de favoriser les retours d'expérience et d'améliorer les échanges transversaux.

Enfin, il était acquis que cette approche devait être ouverte : le cadre méthodologique et le planning avaient fait l'objet d'une contractualisation, mais il était clair que la démarche finale devrait être affinée en fonction du diagnostic initial et de la réalité de la dynamique du groupe de travail.

Les problématiques abordées

Nous avons commencé à élaborer le diagnostic à partir d'entretiens individuels avec l'ensemble des personnes concernées, suivis d'une restitution au collectif.

Parmi les principales problématiques soulevées figurait tout d'abord la représentation de la dynamique du marché et des concepts associés, qui constituait une vraie difficulté pour les participants. En particulier, ceux qui ne possédaient pas de culture de stratégie marketing avaient du mal à se représenter les différents cycles du marché, les horizons temporels, les possibilités d'évolution, etc.

La deuxième problématique concernait la vision des métiers de France Télécom. La plupart des participants étaient conscients que les métiers actuels de l'entreprise sont en perte de valeur et menacés, mais peu d'entre eux avaient une vision d'ensemble de ce vers quoi ces métiers devaient évoluer ; or identifier et éclairer ces nouveaux territoires de valeur est précisément une des contributions demandées au centre de R&D...

Troisième difficulté, la perception du métier de la R&D. Certains ne comprenaient pas pourquoi on leur demandait de mener des réflexions sur le potentiel business car pour eux cela relevait du marketing. En effet, où placer la frontière entre le rôle de la R&D et celui du marketing ? Comment se répartir la responsabilité de l'éclairage du potentiel business ?

Le quatrième sujet concernait les compétences et les processus liés à l'anticipation du potentiel business : fallait-il disséminer quelques spécialistes dans les équipes projet, les regrouper au niveau de l'état-major des laboratoires de R&D, ou encore faire en sorte que l'ensemble des chargés de projet s'approprient ce type de concepts et de savoir-faire ?

Enfin certaines interrogations portaient sur le management et le pilotage de l'activité de R&D : à partir du moment où les activités du centre de R&D changent, les critères d'évaluation et le séquençement des différents projets ne doivent-ils pas également être modifiés ?

Compte tenu de ces interrogations, la mise en œuvre de la démarche était complexe, puisqu'il fallait assurer une certaine efficacité, c'est-à-dire produire des résultats en termes d'identification des opportunités d'évolution des projets, et ce dans les délais impartis ; mais aussi maintenir et renforcer la cohésion entre les participants, dans la mesure où l'objectif était d'élaborer un référentiel commun qui puisse être diffusé auprès de l'ensemble de la division R&D. Nous devions par ailleurs améliorer les compétences marketing, stratégiques, économiques, organisationnelles et technologiques des participants. Ces différents objectifs exigeaient d'effectuer une régulation permanente entre les participants, qui étaient porteurs de compétences très différentes.

Les difficultés rencontrées

Nous avons tout d'abord buté sur des facteurs d'environnement spécifiques à France Télécom. Dans un contexte d'évolution, le changement de métier ne touche évidemment pas que la division R&D, mais l'ensemble de l'entreprise.

Une deuxième difficulté inhérente au contexte est l'incertitude sur la répartition des rôles et des responsabilités : il est plus facile de s'investir dans un projet quand chacun sait dans quel schéma d'organisation il s'inscrit et quelles seront les interfaces avec les acteurs amont et aval. Comment savoir, au bout du compte, qui va devoir développer telle compétence ou prendre en charge telle responsabilité pour faire en sorte que le développement du potentiel business se déroule de façon harmonieuse et efficace ?

Autre grande difficulté, l'absence de référents partagés. Par exemple, alors que nous travaillions avec le centre de R&D chargé des services aux entreprises, nous nous sommes rendu compte que même la notion de service était comprise de façon très diverse par les différents participants. Pour certains, il s'agissait d'une représentation très fonctionnelle, celle qui correspond au service rendu par une machine automatisée. Pour d'autre, le service était une prestation produite en interaction avec le client, par exemple lorsqu'un consultant aide une entreprise à élaborer son organisation informatique. Dépasser ces disparités de représentation a été un travail difficile, qui n'est pas encore complètement achevé.

Plus largement, les participants présentaient des parcours et des cultures très variés : certains avaient fait toute leur carrière dans la R&D ; d'autres étaient passés par le marketing ; d'autres par le commercial. Ces différences d'identité créaient des tensions : « *Lui, de toute façon, c'est un ingénieur : il ne changera jamais !* » « *Lui, c'est un marketeur, il ne comprendra jamais ce que font les ingénieurs.* » Accepter de sortir de sa bulle de spécialisation et de développer de nouvelles compétences n'a rien d'évident pour un directeur de laboratoire. Les spécialistes de marketing avaient du mal à comprendre que leur mission consistait à se mettre au service des projets et à faire en sorte que ces derniers intègrent leur propre compétence. Inversement, les ingénieurs redoutaient de voir leur métier dériver vers le marketing ou le business.

Enfin, tous n'avaient pas le même rapport au temps et n'arbitraient pas de la même façon entre l'exigence de résultats à court terme et la nécessité de prendre du temps pour s'approprier les concepts ou pour partager le diagnostic.

Les résultats

Les résultats obtenus à ce stade sont, tout d'abord, la prise de conscience de la nécessité de renforcer la capacité à anticiper le potentiel business. Initialement, ce constat était sans doute partagé par l'ensemble de l'état-major mais pas vraiment par les niveaux de management intermédiaires, et surtout pas de façon collective. Chacun avait sa propre idée de ce que devait être l'évolution des compétences et des métiers de France Télécom. Aujourd'hui, nous avons réussi à constituer un référentiel partagé, reposant sur des concepts mais aussi sur des éléments de méthodologie qui permettent à chacun de comprendre comment il est possible, dans chaque projet, d'alimenter concrètement ce travail sur le potentiel business.

Autre résultat, une contribution à la réflexion sur la nécessité de revoir le processus de conduite des projets de R&D : la structuration et le jalonnement des projets peuvent eux-mêmes constituer un facteur bloquant lorsqu'ils sont trop rigides. Dans certains cas, ils empêchent de prendre en compte la dimension business, qui en général s'enrichit au fur et à mesure que le projet avance, en étayant progressivement les hypothèses sur lesquelles se fonde la pertinence du projet d'innovation.

Sur le plan du fonctionnement collectif, les participants ont pris conscience des différences entre leurs représentations et compris les raisons de ces différences. Nous avons peu à peu réussi à dépasser les antagonismes classiques entre les différents profils pour exploiter la diversité et la complémentarité des approches entre ingénieurs, marketeurs ou stratèges.

Les points à améliorer

L'approche collective continue cependant de générer des frustrations : certains estiment que nous avançons trop vite ou trop lentement ; d'autres réclament des modes d'appropriation plus expérientiels ou plus intellectuels.

Le cadrage par les commanditaires institutionnels n'est sans doute pas assez précis : la participation se fait sur la base du volontariat et les participants ne sont pas forcément les mêmes d'une fois sur l'autre, ce qui pose quelques problèmes. Leur implication serait sans doute plus stable si la démarche était mieux intégrée au système d'objectifs individuels et collectifs.

Enfin on pourrait souhaiter une meilleure articulation avec les enjeux organisationnels, notamment avec la question de la refonte du processus de conduite de projet.

DÉBAT

Le dernier diplodocus ?

Un intervenant : *Vous soulignez que France Télécom possède le plus grand centre de recherche au monde, mais ne s'agirait-il pas du dernier des diplodocus ? Les structures énormes sont-elles les plus susceptibles de faire émerger de l'innovation ?*

Paul Jolie : La concentration des forces est le principe stratégique que nous avons adopté : elle nous paraît constituer un avantage différenciant.

Int. : *L'innovation repose selon moi sur quatre ingrédients : le génie, la chance, la rage et un minimum de liberté. Dans le cas de France Télécom, les deux derniers me paraissent problématiques. Un grand groupe de ce type est-il susceptible de générer de la rage ? Le destin d'un chercheur changera-t-il en fonction du succès ou de l'échec de son innovation ? Par ailleurs, ce que vous avez dit sur le fait que les participants avaient pu s'exprimer librement laisse présumer qu'en temps ordinaire, on n'aime pas trop les rebelles chez France Télécom. Chez Renault, au contraire, on cultive les bad guys et les esprits frondeurs.*

P. J. : Il ne faut pas oublier qu'une grande partie du personnel de France Télécom est issue d'une entreprise monopolistique dont la culture était ni plus ni moins celle d'une grande entreprise publique... Dans les années 1980, le pouvoir était exercé principalement par les techniciens ; dans les années 1990, par les commerciaux ; au début des années 2000, par les financiers. Aujourd'hui, nous voulons stimuler la création de valeur en transférant le pouvoir vers les personnes les plus entreprenantes de l'entreprise...

Nous nous attachons également à penser le monde différemment, car nous voyons émerger autour de nous de nouveaux acteurs avec de nouveaux business models dans lesquels l'offre de produits qu'ils proposent comporte de plus en plus de produits gratuits. Ainsi, un opérateur comme Skype a montré qu'il était possible, tout en gagnant peu d'argent, de valoriser énormément son entreprise. Il faut accepter de donner gratuitement certains produits pour récupérer auprès de nos clients certaines formes de développement d'usages et d'apprentissage qui ont une grande valeur en termes de temps et d'attention – denrées de plus en plus rares et donc précieuses. Certains, d'ailleurs, en viennent même à rémunérer leurs clients : je connais un jeune de quinze ans à qui Google a proposé de référencer son site de jeux, d'y mettre des bandeaux publicitaires et de lui verser un intéressement à chaque nouveau visiteur.

Notre chance, finalement, ce sont les contraintes et les échéances auxquelles nous sommes confrontés, d'autant qu'un des grands atouts de cette entreprise est sa capacité à relever les défis : elle l'a montré lors du passage à la numérotation à dix chiffres, ou encore lors du transfert vers le tout numérique. Nous pensons qu'elle s'adaptera également avec succès aux mouvements actuels de migrations de valeur. Elle a d'ailleurs déjà montré, à travers l'expérience du minitel, qu'elle était capable d'inventer des modèles nouveaux, et ce alors même qu'elle se trouvait dans une situation de monopole.

L'héritage historique

Int. : *Vous avez rappelé l'origine de votre centre de R&D et fait allusion à ses origines militaires : certains laboratoires ont même servi d'abri, pendant l'Occupation, à des officiers des transmissions qui étaient ingénieurs des PTT et ont ainsi pu sauvegarder le savoir-faire français aussi bien civil que militaire. Que reste-t-il, dans votre division de R&D, des anciennes missions de service public telles que les renseignements, la transmission militaire ou encore la sécurité du territoire ? Peut-on mener de front de telles missions et des activités purement commerciales ?*

P. J. : Nous conservons des missions de service public, auxquelles le personnel reste d'ailleurs très attaché, mais ce n'est pas incompatible avec nos activités commerciales. Par exemple, nous devons contribuer à l'aménagement du territoire en installant l'ADSL dans des zones qui ne sont pas encore couvertes, mais c'est également intéressant du point de vue commercial.

L'impossible réforme ?

Int. : *Même une société comme General Electric, dont le président s'efforçait de changer en permanence l'environnement pour provoquer une sorte de révolution interne, a montré son incapacité à se réformer en profondeur, ce qu'on peut comprendre : un système aussi lourd a besoin de consacrer une part non négligeable à se gérer en tant que tel, et c'est autant de moins pour l'agilité et l'innovation. C'est pourquoi les nouveaux business models naissent en général dans des sociétés beaucoup plus petites.*

P. J. : C'est vrai qu'avec deux cent mille personnes, nous sommes un groupe relativement important, et que nous ne pouvons pas remplacer ou faire décroître ce personnel comme l'ont fait d'autres grandes entreprises. Nous avons cependant injecté dans le top management une bonne proportion de personnes venant de l'extérieur, et par ailleurs nous avons embauché massivement, pour notre centre de R&D, des jeunes ingénieurs en sortie d'école. Ils sont très ambitieux et poussent fortement au changement !

Int. : *Le témoignage de Jean-Michel Planche, fondateur de la société Oléane, qui a été rachetée par France Télécom, n'incite pas à l'optimisme : six mois après, Oléane a été absorbée par l'une des entités et ses innovations ont été complètement laminées. Les jeunes dont vous parlez ne risquent-ils pas d'être rapidement découragés dans leurs ambitions par une hiérarchie encore traditionnelle au sens où vous l'avez évoqué ?*

P. J. : Une fusion n'est jamais facile à gérer. La tentation peut être grande pour le racheteur d'imposer sa façon de faire. Nous ne sommes sans doute pas exemplaires sur ce point et cherchons à nous améliorer. Nous apprenons en marchant !

Tout l'enjeu est de savoir si, oui ou non, nous allons réussir à donner le pouvoir aux entrepreneurs (les entrepreneurs internes à l'entreprise) ; c'est un grand challenge, mais depuis la bulle internet et son explosion, les choses sont en train de changer.

Il est clair que l'avenir dépend également de notre capacité à faire évoluer le corps social. Sur l'opération que nous avons décrite, nous aurions pu, par exemple, opter pour un *executive MBA* destiné à une douzaine de membres de la direction du centre ; en une semaine, ils auraient acquis l'essentiel des concepts business. Nous avons préféré travailler dans la durée en provoquant un débat sur la stratégie : de cette façon, les gens ont l'occasion d'échanger, de se parler, d'apprendre à se connaître, et nous pensons que c'est par ce genre de méthode que nous parviendrons à transformer l'entreprise.

Des exemples

Int. : *Je reste un peu frustré car je n'ai pas bien compris ce que vos processus de R&D avaient de spécifique. À quel moment et de quelle façon décide-t-on que tel ou tel projet va être véritablement lancé ?*

Karim Hatem : Nous avons beaucoup travaillé sur la notion de "grille de lecture de l'écosystème" : chaque intervenant doit pouvoir situer son ou ses projets dans un ensemble plus large, en identifiant quels sont les partenaires, les concurrents et les coopérateurs qui peuvent enrichir son projet ou même contribuer à l'élaboration d'une solution. Un autre outil consiste à analyser la "chaîne de valeur de savoir-faire" : sur un projet donné, nous reconstituons une chaîne de valeur globale en nous affranchissant de la distinction entre ce qui est fait au sein de France Télécom ou à l'extérieur. Nous recensons ainsi les différentes composantes qui pourraient contribuer à la solution la plus opérationnelle et valorisable possible. Il faut pour cela surmonter le syndrome du NIH (*not invented here*), mais c'est une approche méthodologique très efficace. Dernier exemple, nous travaillons sur la notion de maturation des différentes briques : un opérateur de réseau comme nous ne peut pas introduire librement une innovation ; il doit tenir compte de son environnement et analyser si l'innovation en question arrive au bon moment ou s'il vaut mieux attendre.

Dieu et ses saints

Int. : *Il y a quinze ans, on ne donnait pas cher de l'automobile française : toutes les voitures se ressemblaient, jusqu'à la rupture introduite par la Twingo. Une des raisons du succès est que le bureau d'étude de Renault a été mis à l'abri des pressions bureaucratiques de l'ensemble de l'entreprise, et que le directeur du design avait pour interlocuteur direct le PDG de l'entreprise. Tous les mois, celui-ci venait discuter pendant six heures avec les responsables du bureau d'étude. Votre centre de recherche dépend-il, lui aussi, directement du PDG de France Télécom ?*

P. J. : Oui, et Didier Lombard connaît très bien le centre de R&D car il y a travaillé autrefois. Son prédécesseur, Thierry Breton, était lui aussi très pro-technique et pro-recherche. À son arrivée, il avait d'ailleurs envoyé un signal fort à toute l'entreprise : la première division qu'il était allé visiter était la division R&D.

À la recherche de nouveaux business models

Int. : *Beaucoup de gens sont à la recherche de nouveaux business models. De quelle façon comptez-vous vous y prendre pour en inventer ?*

K. H. : Nous croyons beaucoup à la transposition et à l'intégration de business models issus de différents horizons. Par exemple, l'étude de cas que nous avons présentée sur le *facility management* a montré qu'il y existait un décalage important entre les attentes des entreprises en matière de services et la vision que les ingénieurs de R&D en avaient. Beaucoup d'idées dont personne ne savait jusque-là sous quelles formes elles pourraient être valorisées ont ainsi pu être sorties des cartons. Par exemple, les concepts de Yield Management issus du domaine des transports trouvent des applications dans la tarification de contenus, comme des films en vidéo, dont le prix varie en fonction de l'heure et du nombre de clients y accédant au même moment. Autre exemple, nous travaillons actuellement avec un équipementier médical qui a défini un processus original de co-invention. La société invite les chirurgiens à proposer des améliorations de ses produits, et lorsqu'une idée fait son chemin, le chirurgien perçoit un pourcentage du chiffre d'affaires généré – qui dans certains cas s'est élevé à deux cents millions de dollars.... Il existe ainsi de très nombreux modèles innovants qui peuvent être transposés. Bien sûr, il faut pour cela un dirigeant visionnaire qui soit prêt à prendre le risque de porter le projet suffisamment longtemps pour obtenir un retour sur investissement.

Présentation des orateurs :

Karim Hatem : diplômé de l'École polytechnique et de l'ENST (École nationale supérieure des télécommunications), est directeur associé d'Ylios, cabinet de conseil spécialisé en stratégie, management et conduite du changement ; il a notamment en charge la stratégie, le management de l'innovation et la gestion stratégique des compétences.

Paul Jolie : diplômé de l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Télécommunications, a occupé différentes positions de management au sein de l'entreprise France Télécom ; il a notamment été responsable du plan stratégique et des partenariats stratégiques de la division R&D, avant de prendre la responsabilité du domaine Business models et connaissance marché.

Diffusion février 2006