



## « Les pertes d'efficacité sont invisibles dans la recherche »

© Éric

**CHASSENDE-BAROZ**

► La question n'est plus taboue, et l'on parle de plus en plus de performance dans les laboratoires de recherche et les bureaux d'études. Éric Chassende-Baroz, senior manager au cabinet Marris Consulting, un spécialiste de la gestion de l'innovation, délivre ici son témoignage sur ce sujet.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC DACIER. PHOTO : DR

### INNOVATION & INDUSTRIE :

#### → Y A-T-IL DES PERTES D'EFFICACITÉ DANS LES LABORATOIRES DE RECHERCHE ET LES BUREAUX D'ÉTUDES ?

**ÉRIC CHASSENDE-BAROZ** : Que ce soit le *Knowledge Innovation*, au Japon, ou le *Lean Product Development* aux États-Unis, ces techniques existent. Elles sont encore peu utilisées en France, car il faut structurer la réflexion organisationnelle et accepter que les bureaux d'études ont des pertes d'efficacité comme dans les ateliers industriels. Simplement, les pertes en production sont visibles, tangibles - poubelles pleines, stocks, cadences, machines ralenties, pannes, etc. Dans les bureaux d'études, tout le monde est débordé et les réunions s'enchaînent... Pourtant, les coûts, les délais et la qualité imparfaite sont le cauchemar du service après-vente, qui se retrouve à gérer des modifications de produit sous couvert d'amélioration continue.

#### → EXISTE-T-IL DES MÉTHODES POUR AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ D'UN LABORATOIRE ?

Dans l'industrie, on fait de la recherche et du développement, et les deux termes ont une définition précise. Pour répondre à un problème, il est impératif de trouver une ou plusieurs solutions aux fonctions nouvelles exigées par le client avant de lancer le développement du produit. Chercher des solutions efficaces nécessite de la créativité et de la méthode, dont l'une d'elles est dite Q, C, D, pour qualité, coût, délai. La première désigne la notion de performances ; la deuxième le prix de revient et le coût d'investissement ; la troisième le temps de réalisation, qui comprend approvisionnement, fabrication et livraison. La vraie rentabilité est à mesurer, in fine, au terme de ce processus.

Une fois l'étape de la solution terminée, suit le développement des produits. Ce sont les bureaux d'études qui en ont souvent la charge, et leur qualité dépend de leur savoir-faire. Des outils existent pour organiser leurs tâches, contrôler les délais et animer un système d'amélioration continue via la mesure des pertes de mauvaise planification. Là aussi, la notion de rentabilité au sens classique est donc bien présente, mais des limites existent.

#### → UN CHERCHEUR DOIT-IL ÊTRE RENTABLE ?

Si l'on parle de développement produit, oui, un chercheur doit être rentable. Si l'on parle de besoin client, un chercheur doit d'abord être pertinent.

#### → À TROP CHERCHER LA RENTABILITÉ D'UN LABORATOIRE, NE RISQUE-T-ON PAS DE TUER LA CRÉATIVITÉ DES CHERCHEURS ?

On tue la créativité quand on part trop vite dans le développement produit sans avoir passé du temps à inventorier l'ensemble des solutions possibles, et on n'est pas rentable quand on perd le contrôle des opérations de développement. Si l'on confond « recherche » et « développement », les problèmes commencent. L'antidote, c'est d'avoir une vision claire et actualisée de ce que l'on sait faire et de ce qu'il faut apprendre à faire. □