

Interface R & D et Marketing

Oukil M. Said (**)

Si la vie et la prospérité d'une économie dépendent de la dynamique des entreprises industrielles qui la composent, la survie de celles-ci dépend essentiellement de leurs propres capacités d'innovation technologique. Cependant, l'analyse économique contemporaine insiste sur deux conditions: l'existence durable de telles capacités et la diffusion élargie au niveau local et international des produits ou procédés nouvellement conçus et fabriqués. Autrement dit, il n'est pas utile d'innover si ceci n'aboutit pas à des avantages compétitifs permettant d'exploiter avec succès les innovations du point de vue technique et économique.

Ainsi, l'interface, entre innovation technologique et marketing, que doit gérer le manager d'aujourd'hui est une mission très délicate. Sa tâche est de bien maîtriser les différents problèmes d'environnement aux niveaux interne et externe. Alors, pour pouvoir réussir dans une économie de marché et assurer une meilleure performance technologique, une culture appropriée et des efforts sérieux lui sont exigés.

*Dans ce bref article, l'auteur propose l'analyse des deux volets suivants:
A= Les conflits interentreprises, notamment ceux entre les structures de Recherche et Développement d'une part, et celle de marketing d'autre part;
B= L'interaction des entreprises innovatrices avec les agents économiques, en général, et les consommateurs en particulier, via la relation « Producer-user ».*

I- Introduction.

Les nombreux écrits, relatifs à l'économie et le management de la Recherche et Développement (R & D), considèrent que ces activités ne sont plus de types auxiliaires, et qu'elles nécessitent, par conséquent, une attention tout à fait particulière. L'argument principal évoqué est que la notion de production, notamment au plan industriel, implique l'existence de processus qui n'est jamais vulnérable aux changements. Par ailleurs, l'action de produire, elle-même, est considérée non pas comme une tâche isolée, mais une activité interdépendante; En effet, en aval, il y a l'investissement et en amont il y a la commercialisation ou le marketing.

(**) : Chercheur spécialiste en économie et management de l'innovation technologique.

Ainsi, et afin d'assurer la continuité, le chaînon ne doit pas se briser ou s'interrompre. Bien évidemment, l'investissement n'est pas lui aussi un acte séparable de l'innovation industrielle. Souvent, l'activité de R & D, elle-même, s'inspire de l'étude ou la considération de l'environnement externe.

Dans tous ceci, le management et les employés sont et devront normalement être impliqués de bout en bout. C'est dire que la dynamique économique d'une entreprise dépend du climat d'entente de tout son personnel, ainsi que de leur volonté de réaliser de plus en plus les meilleures performances technologiques et économiques possibles. Comme les tâches, les capacités, les moyens, l'incitation et les engagements ne sont pas nécessairement identiques entre toutes les différentes structures organiques de l'entreprise, l'existence de mésententes et de conflits est une chose tout à fait naturelle. Cependant, le rôle du management est essentiellement de les réduire ou les atténuer pour le bien de l'ensemble de l'entreprise.

II- Résoudre les problèmes internes d'organisation.

Une des tâches essentielles du management est alors non pas de prendre soin des biens ayant une forme matérielle ou une valeur vénale, mais aussi de prendre adéquatement en charge les instruments et les méthodes d'organisation qui aident à assurer la réalisation des objectifs fixés.

Adhérer à un groupe, un établissement; un parti, une association ou à d'autres formes d'organisations, résulte généralement en un attachement particulier, qui parfois devient malheureusement excessif à des degrés variés. C'est en effet cet attachement, tout à fait naturel, qui fait l'identité ou la raison d'être des individus ou des entités. Ceux-ci se défendent instinctivement contre toute ingérence interne, toute participation non admise et surtout contre toute distinction ou dépassement en terme de conditions de travail et d'avantages.

De telles situations prévalent aussi à l'intérieur des entreprises économiques. Mais, lorsque les objectifs à atteindre sont identiques pour toute l'entité sociale ou économique, l'esprit et la volonté de coopération arrivent généralement à s'instaurer, sans que ceci ne soit, toutefois, permanent ou durable; Pour des raisons diverses et des incidents minimes, les liens et les relations peuvent se détériorer. Dans une pratique efficace du management, plusieurs méthodes sont utilisées afin de maîtriser la situation:

A= la liberté de mobilité:

Permettre au personnel de R & D de se déplacer dans des limites contrôlables entre leur département et d'autres, notamment, celui de production et de marketing sert à consolider les rapports et à visualiser directement les projets, les travaux et les tâches à accomplir sur le terrain. L'innovation, de produit et de procédé au niveau schématique, est totalement différente de leur mise en forme réelle ou leur fabrication industrielle. Les essais de faisabilité technique, par exemple, ne concernent pas uniquement le personnel de laboratoire et de production, mais aussi d'autres, notamment celui d'innovation ou de recherche appliquée. Dans ces cas particuliers l'interaction est alors cruciale.

B= La communication:

Celle-ci peut s'exercer par différents moyens, notamment, le téléphone, le fax et surtout les écrits tels les rapports d'activités, les notes, les bulletins internes, etc.; La communication est primordiale et sert tout d'abord à connaître et discuter des objectifs, des problèmes communs. Ensuite à échanger les idées, les connaissances scientifiques et techniques et les expériences pratiques.

Allen (1986) fait la distinction entre deux types de communication technique: Le premier type est d'ordre général, c'est à dire communication technique liée au travail comme dans n'importe quelle organisation; Le deuxième type est celui qui donne la chance ou l'occasion aux ingénieurs d'être en avance dans leur spécialité.

C= Le « walking-around »:

C'est une pratique fort probablement d'origine japonaise. Elle consiste à faire des tournées internes à l'entreprise ou une de ces structures et faire rapprocher les liens entre les uns et les autres. Ceci permet d'atteindre plus facilement le ou les objectifs tracés avec la moindre erreur et le moindre retard.

Ainsi, les effets des structures organisationnelles sur l'efficacité des activités de R & D sont différents d'un groupe à un autre et d'une catégorie à une autre¹. Ceci invite les gestionnaires à être flexibles dans leurs méthodes d'organisation et styles de commandement.

III- Assurer un rapprochement continu et efficace avec les tiers.

L'environnement externe à l'entreprise est représenté par l'ensemble des agents socio-économiques locaux et étrangers. La vision ou l'approche

¹: Voir Link (1986).

systémique en détermine cinq parties essentielles: Les citoyens consommateurs; les utilisateurs industriels ou les entreprises du même ou d'autres secteurs; les centres de recherche appliquée; les fournisseurs et les banques ou les institutions financières. Le rôle que joue ces différentes parties dans le maintien et la croissance des activités de R & D internes à l'entreprise, ainsi que l'influence qu'elles exercent sur l'entreprise de production industrielle, sont distinctement différents. Ce qui nous intéresse ici relate au rôle et influence des trois premiers groupes d'agents.

1= Les consommateurs:

La satisfaction de leurs besoins représente la dernière phase dans le cycle économique traditionnel. Deux méthodes sont généralement utilisées pour atteindre un tel objectif: La première est tout à fait banale et sert à résoudre certains problèmes que le citoyen rencontre dans sa vie professionnelle ou privée. En essence, cette méthode consiste à lui présenter des biens, produits ou services déjà fabriqués suivant des conceptions préétablies. La deuxième méthode est plus dynamique et consiste, à partir de certaines informations, à lui proposer d'autres produits et services, mais plus compétitifs, en termes de qualité et ou de coûts. Evidemment, c'est à travers cette deuxième méthode que la relation, entre producteur et consommateur, est plus directe.

2= Les utilisateurs:

Selon le stade de développement d'une économie, le niveau d'éducation et de civisme des citoyens, on peut généralement observer qu'ils ne sont pas tous exigeants. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce qui compte pour beaucoup d'entre eux c'est la consommation tout court. Dans le domaine industriel, la consommation ou l'utilisation exige le respect total des normes et des spécifications conjointement discutées. Lorsqu'il y a des erreurs ou des défauts, les commandes en question sont généralement totalement ou partiellement rejetées. L'entreprise consommatrice ou utilisatrice devient alors reine et impose ses conditions. Dans de telles situations, l'entreprise productrice n'a pas de choix et d'intérêt que de négocier. Dans une économie de marché, cette entreprise ne peut échapper à la concurrence et, par conséquent, à la nécessité d'appliquer les règles de marketing.

3= Les centres de recherche:

Le rôle des centres de recherche appliquée est double: D'un côté, ils doivent répondre aux appels des entreprises industrielles qui demandent de l'aide en matière de solutions aux problèmes techniques quelles rencontrent; D'un autre côté, ils proposent de nouvelles idées relatives aux procédés de fabrication ou toute autre opération technique.

Ainsi, la Science et la Technologie n'ont d'utilité que si elles sont essentiellement appliquées au développement socio-économique des citoyens. De ce fait, les efforts de R & D et d'innovation technologique ne sont justifiés que s'ils visent à résoudre les problèmes des entreprises et satisfaire les besoins des citoyens.

IV- Conclusion.

Produire aujourd'hui est une action orientée obligatoirement vers le marché, d'où l'idée pertinente de 'l'usine du futur'². L'engagement du personnel et du management devient alors indispensable. Cet engagement ne pas être, toute fois, tenu que s'il y a une bonne structure organisationnelle, une entente et une coordination entre les différentes structures de l'entreprise. D'autre part, si dans une économie de marché, les entreprises ne peuvent pas survivre et progresser réellement que sur la base des efforts de R & D et d'innovation technologique, l'établissement ou le renforcement de bons rapports ou liens, avec l'ensemble des agents économiques, et particulièrement, les consommateurs, les utilisateurs et les centres de recherche appliquée, représente des atouts majeurs à exploiter.

V- Principales recommandations aux managers industriels.

- 1-** Rejeter toute rigidité de structure, c'est à dire avoir l'habitude de revoir l'organisation des fonctions, activités et tâches au sein de l'entreprise;
- 2-** Faire participer les ressources humaines, d'une façon directe ou indirecte dans toutes les décisions et créer des aires ou occasions de rencontres professionnelles;
- 3-** Améliorer le fonctionnement des systèmes d'informations et de communications internes et externes;
- 4-** Visualiser l'environnement externe d'une manière permanente afin de contrôler ou diriger ce qui est possible;
- 5-** Se rapprocher des consommateurs et être constamment à son écoute;
- 6-** Mettre en place des systèmes d'évaluation, et par conséquent d'incitation et de sanction.

²: « Factory of the future » terme utilisé par le Professeur Freeman dans son ouvrage de 1987.

BIBLIOGRAPHIE.

- Allen, T. J., (1986):
«Organizational Structure, Information Technology and R&D Productivity», IEEE Transactions on Engineering Management, vol. EM- 33, n° 4, November, pp. 212 - 217;
- Brockhoff, K. and Chakrabarti, A. K. (1988):
«R & D / Marketing linkage and Innovation Strategy: Some West German Experience», IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 35, n° 3, August, pp. 167 - 174;
- Cadium, L. (1980):
«Gérer la mobilité dans les équipes de R & D», Revue Française de Gestion, n° 27;
- Dupuis, M. (1980):
«La gestion de la Recherche Industrielle», Revue Française de Gestion, n° 26;
- Foxall, G. R. (1988):
«Marketing New Technology: Markets, Hierarchies and User-initiated Innovation», Managerial and Decision Economics, vol. 9, pp. 237 - 250;
- Freeman, Ch. (1987):
Technology Policy and Economic performance: Lessons from Japan, Pinter Publishers, London;
- Jereb, J. (1989):
«Staff - the key factor of Technological Development», Analyse de Systèmes, vol. xv, n° 3, Sept., pp. 99- 111.
- Lecler, Y. (1993):
«Appropriation et diffusion du progrès scientifique et technique: Ce que nous enseigne l'expérience japonaise» in: Technologie et développement Humain, ed. Abdelmalki.
- Lee, J., Lee, S. and Bae, Z-t. (1986):
«The practice of R & D management: An empirical study of Korean firms», R & D Management, 16, 4, pp. 297 - 308;
- Link, A. N., (1986):
«Organizational structure and R&D efficiency», R & D Management, 16, 4, pp. 317 - 323;

« *Interface R & D et Marketing* » Said Oukil.

Oukil, M. S.

- (1995): *Economie et Gestion des l'Innovation Technologique (R & D)*, OPU - Alger;

- (1996): «A propos de la Performance Technologiques des Entreprises Industrielles Algériennes», (à apparaître bientôt);

Parker, R. C., (1977):

«Human aspects of R & D organization», R & D Management, vol. 7, n° 3, pp. 167- 172.

Rothwell, R. (1992),

«Successful Industrial Innovation», R & D Management, 22, 3, pp. 221 - 239;

Souder, W. E. (1981):

«Disharmony between R & D and Marketing», Industrial Marketing Management, 10, pp. 67 - 73;
