

Passer de l'entreprise agile aux produits agiles !

En deux décennies, la durée de vie commerciale des voitures a été divisée par deux en passant d'une quinzaine d'années à 6-7 ans environ¹. Lorsque l'on a conscience que plus de 70% du chiffre d'affaires des entreprises est réalisé avec des produits qui n'existaient pas il y a cinq ans, que 80% des références introduites dans la grande distribution ont une durée de vie d'environ 12 mois, on comprend qu'il n'y a pas que l'industrie automobile qui doit raccourcir ses cycles de « conception/mise sur la marché ». Dans le secteur cosmétique, les produits nouveaux représentent 30 à 40% du chiffre d'affaires et assurent la quasi intégralité de la croissance². Gillette cherche constamment des diversifications aussi rentables que le rasoir, Michelin a accompagné longtemps, grâce à ses laboratoires, les performances de voitures de course les plus prestigieuses. Legrand, innove en permanence dans l'électrotechnique pour tenir ses concurrents à distance et soutenir son cours de bourse. Toutes ont une stratégie de l'innovation faisant partie de la culture maison. On y traite le sujet avec sérieux. On évite de laisser passer une bonne idée. On s'organise pour créer des terrains favorables à l'émergence de concepts et d'idées originales. Toutes ne vont pas fondamentalement changer le monde, mais toutes seront fondamentales pour créer une image de marque attractive !

Impressionnés par le rythme d'invention des firmes japonaises, les états-majors occidentaux ont compris que l'effort devait être porté sur les capacités à innover pour les marchés. Les japonais ont une politique produits très particulière consistant à les mettre sur des marchés tests de préférence à de longues analyses marketing préliminaires, coûteuses et pas toujours très fiables. Ce qui implique une mise en œuvre et un lancement plus rapide des produits et des services. Après « l'entreprise agile » voici venu le temps des « produits agiles ». Si le Japon est devenu un jour la référence des produits multimédias c'est parce que ses entreprises n'ont jamais cessé d'être des générateurs d'idées qu'elles proposaient aux marchés. Sony a été souvent montré en exemple comme firme innovante. Pour cela, comme le rappelle Gary Hamel et C.K Prahalad dans leur livre *La conquête du futur*³, la firme a accepté de voir de multiples projets mordre la poussière à plusieurs reprises. Sony sort quatre idées de produits par jour en moyenne. Seule une faible quantité, environ deux cents, vont pouvoir survivre sur leurs marchés. Pour résister à ce rythme et à ce carnage, il faut une équipe solide qui croit en elle et qui n'hésite pas à accepter la multiplication des échecs plutôt que d'entrer immédiatement en procès d'intention envers les malheureux qui ont accepté de prendre le risque d'avoir des idées qui n'ont pas marché. Cette stratégie d'ouvreur de produits ou de services innovants donne aux entreprises nipponnes une image propice à la notoriété de leurs produits.

Certaines entreprises sont génétiquement innovantes. « Elles ont ça dans le sang » pourrait-on dire. Beaucoup d'entre elles savent depuis longtemps que leurs performances et leur position sur les marchés sont fortement associées à cette image d'entreprise innovante. Cela fait partie de leur fond de commerce. Sanford est la division du groupe Rubbermaid. Cette entreprise est spécialisée dans les instruments d'écriture que sont les stylos feutres. Pour faire la différence sur les marchés, les services de marketing et de recherche coopèrent d'arrache pied. Soutenues par une équipe d'une centaine de chercheurs, les innovations dans les lignes de produits sont regroupées sous des marques bien distinctes selon les marchés. Chaque année Sanford investit jusqu'à 12% de son chiffre d'affaires afin de pouvoir proposer jusqu'à une centaine

¹ Source Cabinet conseil Kea Partners

² Source Cabinet conseil Kea Partners

³ Gary Hamel et C.K Prahalad « *La conquête du futur* », Dunod 2001, page 257/258

d'innovations par an. L'inventivité vers de nouveaux usages, de nouvelles applications, de nouvelles niches marketing fait partie de l'ordinaire de l'entreprise. Une politique qui sert son image d'excellence tout en lui générant jusqu'à 30% de son chiffre d'affaires annuel. Vendre des idées de produits ou de services nouveaux devient un levier de la relation clients. L'entreprise moderne devient une fabrique à Idées. La recette, connue, consiste à proposer des suggestions d'applications nouvelles, de recommander des économies sur la distribution, l'organisation des surfaces de ventes ... bref de fournir des idées et de la matière grise au point que le client pourra constater un jour que c'est moins le produit qu'il achète qu'un savoir faire qui lui est devenu précieux. Voilà pourquoi le président du groupe de textile de Lucien Deveaux pourra affirmer avec raison que son entreprise « ne se bat pas sur les prix mais sur la créativité et le délai de réactivité »⁴. Les idées sont l'énergie du monde numérique et il faudra bien le mettre dans la caboche des plus réfractaires.

A contrario, celles des entreprises qui ne maintiennent pas en permanence un bon niveau d'innovation, en considérant que leurs brevets passés sont une rente, se mettent en danger. L'avantage ne dure pas, le temps passe vite entre la découverte et sa réussite possible sur le marché, même pour un brevet d'une durée de 20 ans. Le risque de voir une innovation nouvelle sortie par un concurrent n'est pas nul, surtout si l'on dort sur ses lauriers. Innover toujours ! Un message bien compris par la société Avanti qui a fait des brevets son arme stratégique. Cette PME d'une trentaine de salariés a lancé une gamme d'outils de bricolage « L'outil Malin » qui a fait l'objet de plus d'une centaine de brevets. Vincent Chapel, le fondateur de la société, a reçu en 2001 le trophée national de l'innovation de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle). La propriété industrielle est devenue un levier de sa notoriété auprès de son réseau de distributeurs européens. Un tiers de son budget R&D est consacré à la protection de son patrimoine car déposer et maintenir les brevets coûte cher. Aujourd'hui, Avanti, après avoir exploitée elle même ses brevets, commence une politique de cession de licences qui devient une nouvelle source de revenus pour financer son avance technologique. Avanti vient d'entrer dans l'ère de l'économie des connaissances. Elle tire des revenus de son patrimoine immatériel.

⁴ L'Usine Nouvelle du 22 mai 2003