

L'innovation: une question de bon sens !

Nous avons rencontré quatre dirigeants d'entreprise réputés pour leur excellence en matière d'innovation dans leur activité: **Paul Renson de Renson, acteur innovant sur le marché des systèmes de ventilation et de protection solaire; Filip Lavrauw de 4 All Solutions, un éditeur internet qui a commercialisé un produit novateur pour le marché immobilier sous le nom Fortissimmo; Patrix Vanheirreweghe, administrateur délégué d'Axioma, distributeur de produits et de systèmes d'éclairage haut de gamme pour applications professionnelles; Lieven Danneels de Televic, fabricant de solutions de communication avec applications audio et vidéo sur quatre marchés de niche.**

Que recouvre pour vous la notion d'innovation ?

Vanheirreweghe: Les produits que nous importons et distribuons doivent être à la fois créatifs, de qualité et novateurs, mais ce n'est pas tout. L'innovation est présente à tous les échelons de l'entreprise, des services gravitant autour du produit au client, en passant par les processus internes de l'entreprise.

Renson: Tout à fait. Il faut se montrer innovant, en production comme en communication. À quoi servent les innovations si ce n'est pas pour en jouer de manière novatrice ? Nos locaux sont ainsi notre vitrine : tous nos produits y sont

intégrés, pour que les visiteurs puissent les voir à l'œuvre. Chaque année, nous réalisons un ouvrage de référence. Il répertorie les plus belles réalisations intégrant nos produits dans le monde entier. Les architectes considèrent comme un défi de pouvoir être référencés dans notre publication.

Comment l'innovation voit-elle le jour ?

Lavrauw: L'innovation est un savant cocktail de hasard, d'écoute et d'expérience accumulée dans des fonctions antérieures, sans oublier une bonne dose de bon sens. Chez nous, c'est le mariage de notre connaissance des possibilités

techniques (internet) et de notre philosophie commerciale qui a donné naissance à notre produit. Si l'on ne sait rien des options techniques, on ne se mettra pas non plus en quête de nouvelles solutions.

Danneels: Pour nous, innover consiste à rester à l'écoute des besoins du client et à collaborer avec des centres d'expertise externes pour repérer les technologies émergentes. Il faut oser aller vers le client et lui faire une proposition qu'il n'attend pas forcément de nous. Si vous attendez que le client se manifeste, votre produit arrivera trop tard sur le marché. Nous ne savons pas encore ce que nous ferons ou vendrons dans cinq ans.



Paul Renson (Renson):

“Le principal défi consiste donc à raccourcir le délai de mise sur le marché”

Comment inculquer cette culture de l'innovation au personnel ?

Lavrauw: La rémunération variable permet d'aborder chaque collaborateur en fonction de sa spécificité. Quand quelqu'un participe et propose de nouvelles idées, c'est une véritable bouffée d'énergie. Cette démarche témoigne d'un certain engagement, une valeur très appréciée par un chef d'entreprise.

Renson: Nous ne prévoyons pas d'emblée de partie variable en fonction de l'innovation réalisée, mais nous procédons de manière très structurée. Notre département R&D occupe 13 personnes. Chaque semaine, j'ai rendez-vous avec le manager R&D pour suivre l'avancement des dossiers. Nous nous concentrons toujours davantage sur les processus pour réunir des idées de manière structurée. Chaque pays a ses spécificités. Au sein de notre centre de formation, nous expliquons la nature de nos produits et leur évolution ultérieure. Durant ces rencontres, il n'est pas rare que de nouvelles idées apparaissent.

Peut-on économiser sur le poste Innovation ?

Danneels: Notre chiffre d'affaires est généré à 80% à 90% par des produits développés au cours des trois dernières années. Ce n'est pas parce que l'économie se porte moins bien que nous allons brider ce poste. Cependant, l'innovation a plusieurs vitesses. Nous étudions certaines pistes de lancement de produits à une

Patrix Vanheirreweghe (Axioma):

“L'innovation est essentielle à tous les échelons de l'entreprise”

échéance de 5 à 7 ans, d'autres de 3 à 5 ans ; d'autres encore doivent donner un résultat dans un délai de 12 à 24 mois. Quand les temps sont durs, on se montrera plus regardant vis-à-vis des projets à long terme. On évitera en revanche de faire des économies sur les projets à court terme, censés générer des flux de trésorerie à brève échéance.

Renson: Restons réalistes. C'est précisément cette année que nous allons intensifier nos investissements en R&D et en marketing. Les commerciaux sont à l'écoute du marché. Ils nous orientent sur la voie à suivre pour être encore meilleurs

et améliorer notre positionnement sur le marché. Nous traversons une période de crise majeure. Au début de l'année, chacun doit indiquer ses priorités. Ensuite, les choix sont faits. Les trois quarts de notre croissance sont à mettre à l'actif de produits développés au cours des trois dernières années. Néanmoins, de nos jours, les imitateurs sont prompts à la détente. Le principal défi consiste donc à raccourcir le délai de mise sur le marché pour proposer le plus rapidement possible au client les produits les plus innovants. Pour ce faire, il faut accorder ses violons. Faire en sorte que le marketing soit déjà au point au

moment de lancer les nouveaux produits, que la production soit déjà prête à entrer en scène dès que le développement est finalisé. Et ainsi de suite.

Vanheirreweghe : Quand on navigue en eaux troubles, il importe de bien assurer ses arrières. L'innovation est bel et bien incontournable. L'innovation, c'est une planche de salut !

Lavrauw : Avec nos logiciels, nous n'en avons jamais fini. Pour garder le produit à jour, il faut investir sans relâche. La croissance du produit passe aussi par le positionnement sur d'autres marchés et dans d'autres pays.

Dans quelle mesure un département R&D est-il autonome ?

Danneels : Autonomie ou contrôle ? Si on lâche la bride, où cela nous mène-t-il ? Par contre, si la R&D est trop structurée, on manque des occasions. L'innovation fait appel à la créativité, qu'il vaut mieux ne pas mettre dans un carcan. L'innovation naît aussi de la collaboration avec d'autres entreprises et d'autres acteurs. Nous devons garder un œil sur la concurrence et la devancer. Si l'on se contente d'innover dans des domaines où la concurrence est déjà présente, on perd sa valeur ajoutée.

Filip Lavrauw (4 All Solutions):

“L'innovation est un savant cocktail de hasard, d'écoute, d'expérience et sans doute de bons sens”



Renson : Le durcissement des mesures d'économie d'énergie est aussi un moteur d'innovation. Avant l'instauration des normes de Kyoto, nous nous préoccupions déjà d'isolation solaire, pour éviter la surchauffe des vitrages. De même, la ventilation foncti-

onnera davantage en fonction des besoins, de la présence de CO² dans la pièce. Le principe qui s'applique à nos systèmes de ventilation régulée vaut aussi pour l'innovation : il faut encadrer les idées tout en les laissant libres de connaître une saine croissance.



Lieven Danneels (Televic):

“Il faut oser aller vers le client et lui faire une proposition qu'il n'attend pas forcément de nous”