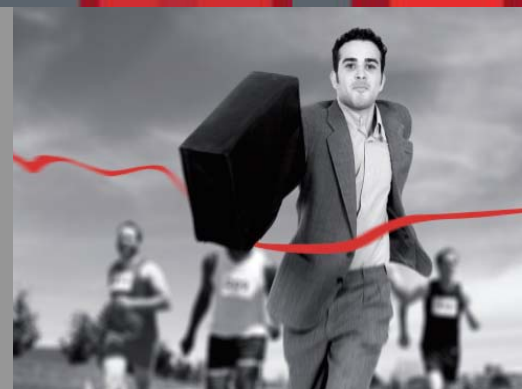


# feuille de route pour entreprises

Quelques conseils afin de sortir indemne de la récession



## 4 Des idées pour booster vos affaires

Vous-même, vos collègues et votre personnel en savent plus sur votre entreprise que n'importe qui d'autre. Parlez donc avec les membres de chacun de vos départements. Laissez-les exprimer leurs idées sur de nouveaux produits ou des améliorations de produits ou services existants, sur les possibilités de trouver de nouveaux clients ou de conserver les clients actuels. Demandez-leur quelles sont leurs idées sur la réduction des coûts, sans compromettre la qualité.

Faites en sorte que les différents départements puissent discuter entre eux afin que les activités se déroulent sans heurts à la fois pour chacun d'entre eux et mutuellement, et afin de réfléchir au moyen d'éliminer les doubles emplois. Examinez les possibilités d'améliorer le profil de l'entreprise. Si l'on parle de vous, que ce soit pour de bonnes raisons. Il ne faut pas nécessairement que cela ait un rapport avec vos produits ou vos services. Par exemple, il se peut que vous ayez une idée formidable pour lever des capitaux pour de bonnes œuvres ou un moyen permettant de contribuer à la protection de l'environnement, ou encore qu'un membre du personnel ait un talent particulier qu'il serait bon de mettre en avant.

### Innovation produits

Il va de soi que les meilleures idées concernant le développement continu et la rentabilité de la société sont des innovations produits qui intéressent les clients existants et contribuent à en attirer de nouveaux. Pas besoin de songer à des inventions qui bouleversent le monde. Il peut s'agir de

légères modifications apportées à des produits existants, qui permettent de maintenir une avance sur la concurrence ou de nouvelles applications de technologies actuelles. L'invention implique de nouvelles idées tandis que - et cela est important - l'innovation consiste en l'application commerciale et l'exploitation réussie d'une idée.

L'innovation signifie, selon l'agence de relations avec les entreprises du Royaume-Uni, Business Link, l'amélioration et le remplacement de processus d'entreprise en vue d'accroître l'efficacité et la productivité, de permettre à une entreprise d'élargir sa gamme de produits ou d'améliorer la qualité de produits ou de services existants. Il peut s'agir de développements entièrement nouveaux ou de l'amélioration de produits et services – souvent pour réagir aux exigences ou aux besoins en mutation rapide des clients ou des consommateurs. Un des effets de l'innovation peut être d'ajouter de la valeur à des produits, des services ou des marchés existants afin de différencier nos activités de celles de nos concurrents et d'en accroître la valeur dans la perception des clients.

W L Gore & Associates est souvent citée comme un des sociétés les plus inventives de la planète. Elle a lancé ses activités en 1969 en tant que modeste entreprise familiale grâce à l'invention par Bob Gore, le fils des fondateurs, d'un nouveau polymère polyvalent, d'où est née la production du textile Gore-Tex, le produit le plus connu de la société. W L Gore & Associates est actuellement un groupe mondial qui fabrique des milliers de produits différents dans une grande diversité de domaines et qui introduit chaque année de nouveaux produits sur le marché. Rares sont les produits que l'on pourrait qualifier d'inventions sensationnelles. Quasi tous ces produits sont basés sur un seul matériau, un polymère appelé polytétrafluoroéthylène expansé (ePTFE), que les ingénieurs de la société utilisent pour remplir une variété de fonctions toujours plus grande dans l'industrie manufacturière, l'électronique, les produits médicaux et les textiles hautes performances.

## Pourquoi investir dans la recherche ?

Microsoft est aux avant-postes de la plupart des secteurs de l'électronique et de l'informatique : ses 800 chercheurs explorent plus de 50 domaines de recherche dans six laboratoires répartis dans le monde entier. Aux dernières nouvelles, la société possédait quelque 10.000 brevets. Le directeur de la recherche et responsable stratégique de Microsoft, Craig Mundie, interrogé récemment, explique pourquoi, dans le climat économique que nous connaissons de nos jours, il continuait à investir dans

la recherche, les technologies non encore confirmées et diverses « choses à la pointe de la recherche ».

Sa réponse, que d'autres sociétés feraient bien d'adopter comme ligne de conduite, a été : « Nous avons toujours cru que notre capacité à soutenir nos investissements à long terme, à côté de nos investissements courants dans divers produits, est d'une importance vitale pour assurer notre réussite. Tout d'abord, nous voulons poursuivre le travail d'amélioration de tous nos produits existants. Nous devons le faire, et de toute évidence parce la concurrence s'affermi, même en ces temps difficiles. »

« Deuxièmement, nous pouvons anticiper tout ce qu'entreprennent les gens. La recherche nous fournit les moyens d'absorber les chocs inattendus et de réagir ainsi aux imprévus. Parfois, les phases de ralentissement économique sont une opportunité pour nous de créer nous-mêmes un choc sur le marché. »

« Si vous faites un retour en arrière, les sociétés qui ont excellé au cours des périodes de déclin économique précédentes, y compris celle de la Grande Dépression, ont été celles qui ont adapté rapidement leur base de coûts, qui ont trouvé les moyens de poursuivre leurs investissements dans le futur et qui ont inventé de nouveaux produits, même en phase de déclin de leurs activités. Des sociétés comme la chaîne de radio RCA (Radio Corporation of America) ont été parmi celles qui ont été à l'origine de la télévision, dont le lancement remonte à la fin de la Grande Dépression. Des sociétés comme RCA et CBS sont devenues depuis lors des entreprises mondialement connues. Elles ont su tirer parti de cette nouvelle invention durant la phase de relance qui a suivi une période de malaise économique. »

« Donc si nous voulons exceller plutôt que survivre, nous devons continuer à développer de nouveaux produits et être prêts à les commercialiser dès la sortie de la crise. »

## Les ingrédients du succès

Partant de l'observation de sociétés qui réussissent, Paul Richards, directeur général de Key20 Media, organisateur des *European Business Awards*, a déclaré : « Les ingrédients du succès sont les produits innovants que les gens souhaitent, et qui sont assortis d'un bon service à la clientèle. » Un

des meilleurs exemples d'apport de nouvelles idées est selon lui la Tennant Company, qui a remporté le Prix de l'Innovation. Il y a idéalement un deuxième facteur : « Toutes les sociétés ont besoin à un certain moment d'un véritable entrepreneur dans l'entreprise. Exemple : Duncan Goose, fondateur et directeur général de Global Ethics ». Pure coïncidence peut-être, mais le succès de Global Ethics et de la Tennant Company, qui ont toutes deux remporté un prix dans le cadre des *European Business Awards*, s'explique peut-être par le fait que leurs activités ont un rapport avec l'eau.

Global Ethics commercialise One Water, une marque d'eau minérale; elle cède tous ses bénéfices à une bonne œuvre pour la construction de pompes dans des villages africains. Son patron a été désigné comme « Entrepreneur de l'année » dans le cadre des *European Business Awards*. « Alors que la plupart des entrepreneurs font des affaires pour leur propre bénéfice, Duncan en fait autant, mais pour la bonne cause » remarque Paul Richards, qui poursuit : « Cela ne change rien au fait qu'il doit diriger une entreprise, atteindre ses objectifs et payer ses fournisseurs. »

Quant à la Tennant Company, dont le siège social est établi à Anvers, ce qui a impressionné le jury des *Awards*, c'est le processus qui consiste à convertir de l'eau courante du robinet pour des applications diverses dans le nettoyage et l'hygiène. La société a appelé ce processus ec-H<sub>2</sub>O, les lettres « ec » signifiant « écologique ». Karel Huijser, International Vice President de la société, a déclaré à ce sujet : « C'est écologique parce que cela permet aux machines de nettoyage des sols d'utiliser 70 % d'eau en moins, sans employer de produits chimiques. Et c'est tout aussi efficace ou même meilleur qu'un nettoyant chimique. »

L'application de base du ec-H<sub>2</sub>O intervient dans les machines à nettoyer les sols, fabriquées et commercialisées par Tennant. La machine est remplie d'eau normale du robinet, qui est ensuite infusée avec des microbulles oxygénées. L'eau passe ensuite par une cellule d'eau à laquelle est appliqué un courant électrique. L'eau ainsi chargée possède toutes les caractéristiques d'une machine de nettoyage classique. Après moins d'une minute, elle redevient de l'eau normale et tout ce qui reste dans le réservoir de récupération de la machine est de l'eau ordinaire et de la saleté uniquement.

« Nous attirons de nouveaux clients comme jamais encore auparavant » déclare K. Huijser. « Une innovation comme celle-ci ouvre de nombreuses portes. Nous voyons que le marché global décroît

de 15 à 20 %, mais nous augmentons notre part dans ce marché en recul grâce à des inventions comme celle-ci. C'est une manière de survivre durant une période de récession et d'en sortir renforcé », conclut-il.

Tandis que Tennant se concentre sur ses marchés professionnels et industriels pour la vente de ses machines utilisant le nouveau processus – les bureaux, magasins et les entreprises de nettoyage – la société a aussi conclu un partenariat avec une entreprise appelée Activeion, qui se chargera de commercialiser différentes applications de pulvérisation pour de nouveaux segments de marché comme les hôtels et les ménages.

« Nous disposons d'un budget de recherche et de développement et 10 % de ce budget est affecté à la recherche avancée » ajoute encore M. Huijser. De nouveaux produits pourraient bientôt réaliser une percée commerciale.

## Le lancement de nouveaux produits

Dans sa société Global Ethics, Duncan Goose a par ailleurs mis en place un programme de diversification. Le produit d'origine, One Spring Water, a été relayé par One condoms et One Vitamin Water. Au début de l'automne prochain, trois nouveaux produits s'y ajouteront dans des domaines sans rapport avec les précédents – un dans les services financiers et deux autres dans le secteur des soins de santé et instituts de beauté. Un autre nouveau projet – celui-là dans le domaine de l'informatique et des télécommunications – est actuellement à l'étude.

M. Goose explique l'idée qui sous-tend ces activités : « Dans le climat actuel, il se peut que votre marché se contracte ou que vous conserviez une part fixe de ce marché. Si vous abordez des marchés différents, vous pouvez en conquérir une partie comme nouvel arrivant sur le marché. »

Les idées de développement de la société ne trouvent pas seulement leur origine chez Goose : « L'innovation peut provenir de n'importe où, de sources internes ou externes ». Et d'ajouter : « Nous sommes en contact avec de grandes et de petites sociétés pour examiner le développement de produits qui pourraient les aider. » Les idées sont d'emblée examinées par une équipe de développement de nouveaux produits et, si elles passent ce stade de test, elles sont transférées à un comité plus large. La première phase d'un processus en trois ou quatre étapes consiste simplement à

se demander « Est-ce une bonne ou une mauvaise idée ? » et « A-t-elle sa place dans notre entreprise ou non ? ». L'étape finale est la formulation d'un business plan et la mise en œuvre d'un modèle d'exécution. Selon Goose, le taux de maintien de la clientèle est une question qui relève de la « capacité à proposer au client les produits qui conviennent au prix adéquat tout en veillant à lui procurer un excellent service. »

## Une PME à croissance rapide

Une simple idée a conduit Simon Biltcliffe à créer Webmart, actuellement une des PME à la croissance la plus rapide au Royaume-Uni. Sa société a également remporté un prix dans le cadre des récents *European Business Awards* au titre de la meilleure « Stratégie de croissance de l'année », parrainée par Atradius. Webmart offre des services de sous-traitance de gestion d'impression à l'échelle mondiale par le biais d'une plateforme commerciale basée sur le web. Celle-ci est soutenue par une connaissance approfondie de l'impression et du secteur de l'impression, ce qui permet de proposer des prix compétitifs sans compromettre la qualité, les volumes et les délais de livraison.

Biltcliffe n'affiche aucune fausse modestie : « Nous sommes en mesure de garantir les meilleurs prix d'impression partout en Europe, proclame-t-il, car nos prix au client incluent notre service et lui épargnent encore environ 20 % sur ce qu'il paierait ailleurs. C'est ainsi que s'explique notre croissance malgré la récession qui frappe actuellement l'activité économique. Notre marché est principalement basé au R.-U. , mais nous distribuons actuellement notre modèle d'entreprise à l'échelle internationale, de manière à pouvoir offrir un service international basé sur l'internet au plan local. Nous sommes en passe de nous implanter en Irlande, et je suis en pourparlers avec des gens aux Pays-Bas, en Afrique du Sud et en Australie. Nous continuons à nous engager sur la voie d'une croissance rapide, mais nous voulons aussi conquérir la première place par nos meilleures pratiques, en apportant au client de la valeur et en lui procurant le plaisir du travail bien fait. C'est pour l'essentiel le fondement de notre stratégie de croissance, et c'est une piste que je recommande à tout le monde en ces temps difficiles. »

Webmart se définit comme étant une plateforme d'achat et de vente entre une foule de clients et de fournisseurs, qui se charge de trouver en tout temps le meilleur prix pour les spécifications requises. « Nous estimons que nos clients ne doivent pas attendre de devis ». Et Biltcliffe de souligner qu'en

« utilisant les systèmes de gestion d'impression les plus évolués au monde, nous sommes en mesure de fournir sur-le-champ des devis en ligne en proposant le meilleur prix pour les travaux d'impression ».

Avec une équipe de 36 personnes, la société réalise un chiffre d'affaires de 7 millions de GBP. « Je me base sur un modèle opérationnel différent de celui des tenants du « capitalisme » au sens strict dans la mesure où la moitié du bénéfice va à l'équipe » ajoute Biltcliffe. « Cela nous a permis de consolider notre solidarité à tout point de vue. Nous avons aussi notre propre œuvre de bienfaisance dans le domaine de l'enseignement à laquelle nous destinons également une partie de notre bénéfice. Ainsi avons-nous fondé des écoles en Éthiopie. Nous travaillons pour nous-mêmes, pour l'équipe qui nous entoure et pour les moins nantis de notre société. Nous n'avons aucun problème d'ordre éthique »

## Saisir les opportunités qui se présentent

Notre interlocuteur considère le déclin économique actuel comme susceptible de créer des « opportunités formidables » pour les entreprises décidées à les saisir ». Les investissements dans le développement et le marketing de logiciels pour la société ont été intensifiés. « Chaque euro investi aujourd'hui en vaut deux en termes d'avantage concurrentiel dès lors que nos concurrents réduisent leurs investissements. Développer aujourd'hui un avantage stratégique nous permettra d'en bénéficier au-delà de ce que nous pouvons espérer lorsque la relance s'annoncera. »

Comme le rappelle Business Link, l'innovation est un processus mettant en jeu la créativité. Les idées viennent de l'intérieur de l'entreprise – de son personnel, de ses managers ou du travail de recherche et de développement interne. Ou il peut provenir de l'extérieur par le biais des fournisseurs, des clients, des commentaires dans les médias, des recherches en marketing, publiées par une autre organisation, ou des universités et autres sources de nouvelles technologies.

Recherchez le maillage des idées et soyez attentifs à adopter celles qui en valent la peine.

Sites web :

Business Link – [www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)

Global Ethics – [www.onedifference.org](http://www.onedifference.org)

Key20 Media – [www.key20media.com/microsoft](http://www.key20media.com/microsoft)

Microsoft – [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

Tennant Company - [www.tennantco.com](http://www.tennantco.com)

W L Gore & Associates – [www.gore.com](http://www.gore.com)

Webmart – [www.webmartuk.com](http://www.webmartuk.com)

Atradius Tous droits réservés. Bien que nous nous soyons assurés que les informations contenues dans ce document sont issues de sources fiables, Atradius ne pourra en aucun cas être tenu responsable d'erreurs, d'omissions contenues dans ce document ou de résultats qui seraient obtenus à partir de ces informations. Les informations contenues dans ce document sont données à titre indicatif sans garantie d'exhaustivité et de pertinence quant à leur utilisation et leur interprétation directe ou indirecte. En aucun cas, Atradius, ses partenaires, ses filiales ou sociétés liées et ses salariés ne pourront être tenus pour responsables de décisions ou actions prises sur la base de ces informations ni d'aucun inconvénient ou dommage qui pourraient intervenir suite à ces décisions et actions.