FINAL
Printemps 2010

UV MG01
Management de l'innovation

Sujet

1- Selon vous, quels éléments ont pu conduire l'entreprise Legrand à réorienter son activité principale vers la fabrication de systèmes d'appareillage électrique de basse tension ? (1 pt)

2- Présentez votre analyse des forces concurrentielles de ce secteur d'activité. (4 pts)

3- Quelle stratégie d'innovation pourrait permettre à Legrand de réduire cette pression concurrentielle ? (2 pts)

4- Caractériser le processus de créativité chez Legrand. (2pts)

5- Comment Legrand utilise-t-il des outils de gestion des connaissances pour soutenir le processus de créativité ? Quelles en sont les limites, selon vous ? (3 pts)

6- D'une façon générale, la créativité organisationnelle peut-elle, selon vous, pallier une insuffisance de créativité individuelle ? Qu'en-est-il chez Legrand ? (3 pts)

7- Quel rôle les utilisateurs jouent-ils dans le processus d'innovation de l'entreprise Legrand ? (2pts)

8- Quelle place l'innovation occupe-t-elle aujourd'hui dans la stratégie de développement de l'entreprise Legrand. Pourquoi ? (3 pts)

Document 1 – Le Loarne et Blanco, « Préface », dans *Management de l'innovation,* Pearson 2009

Si le groupe Legrand a fait de l'innovation l'une de ses quatre valeurs, ce n'est pas par hasard… C'est qu'intrinsèquement, l'innovation appartient au patrimoine de l'entreprise.

Si l'on remonte dans le temps, le groupe a su, dès 1949, faire de l'innovation de rupture un atout. Suite à un incendie qui a détruit totalement l'usine, les dirigeants de l'époque ont décidé de remplacer complètement la fabrication de porcelaine de table par celle d'appareillage électrique (à l'époque, fabrication balbutiante).

Plus récemment et dans le domaine du design et de la technologie, avec la gamme Céliane, le groupe a su donner à l'esthétique un temps d'avance : le rond en lieu et place du carré, la prise affleurante, etc., sont des atouts incontestables.

Chez Legrand, l'innovation s'adresse à tous, dans tous les domaines, dans le quotidien des activités : c'est une démarche transverse. C'est également et surtout un atout majeur du développement de l'entreprise qui lui donne un avantage concurrentiel indiscutable.

L'innovation peut être spontanée pour peu que le contexte, le management la suscitent et l'encouragent ; elle peut également être programmée, comme c'est le cas le plus souvent dans le cadre des produits et services. Sans relâche, le Groupe consacre entre 4 et 5 % de son chiffre d'affaires à l'innovation, et les quelque 5 000 brevets déposés en sont, si besoin était, une traduction concrète.

Au sein de l'entreprise, nous avons souhaité dynamiser le processus, en recourant à des outils d'aide à l'innovation (méthode TRIZ, outils de créativité, animation de l'innovation, etc.). Les exemples sont nombreux, avec de véritables réussites, telle la fameuse prise affleurante dont il sera question dans cet ouvrage.

Mais que ce soit chez Legrand ou au sein d'autres entreprises, la démarche d'innovation ne peut être gagnante que si elle est impulsée, promue par le management.

Parier sur l'innovation, c'est gagner à coup sûr le succès.

L'innovation est probablement aussi ancienne que l'histoire de l'humanité. C'est la permanence de l'idée de progrès dans l'esprit des hommes qui a permis l'amélioration continuelle de la condition matérielle de la vie.

Gilles Schnepp
PDG de Legrand

Document 2 - Le Loarne et Blanco, « Legrand: comment se différencier des autres par l'innovation? « (extrait), dans *Management de l'innovation,* Pearson 2009.

Initialement positionnée dans la fabrication de porcelaine industrielle, l'entreprise Legrand s'est spécialisée dans la fabrication de systèmes d'appareillage électriques de basse tension. Cette activité correspond au développement et à la production de produits qui permettent de transporter, de traiter ou de délivrer un courant de basse tension, c'est-àdire pour la France, un courant d'une tension de 220 volts. Cette activité se décompose en sous-activités telles que les prises électriques, les interrupteurs ou encore les compteurs.

Pour être durablement présente sur cette activité, Legrand, à l'instar de ses concurrents, comme Schneider Electric, doit maîtriser les facteurs clés de succès (FCS) suivants:

- L'entreprise doit concevoir des produits qui respectent les normes de sécurité liées au transport de l'électricité, normes qui diffèrent dans tous les pays où l'entreprise est présente. Il peut s'agir, par exemple, de la norme concernant la taille de la fiche, la présence d'une prise de terre, etc.
- L'activité de l'appareillage électrique de basse tension est très concurrentielle: une multitude d'acteurs, européens comme chinois, proposent une offre quasi similaire: la multiprise, l'interrupteur, etc. La compétition est en partie guidée par le prix. Aussi, l'ensemble des acteurs sur cette activité s'efforcent-ils de produire à moindre coût. Cela implique, entre autres, la maîtrise de deux FCS :

  - La réduction des coûts de main-d'œuvre par l'automatisation du processus de production ou par la fabrication dans des pays où la main-d'œuvre est peu coûteuse.

  - La réduction du coût unitaire par la production de gros volumes.
- L'entreprise doit bénéficier d'un réseau de distribution solide, qu'il s'agisse de magasins dits spécialisés -les magasins de bricolage pour le grand public mais aussi les points de vente pour les professionnels - ou plus généralistes comme les hypermarchés. Cette distribution implique la maîtrise de plusieurs FCS :

  - Un savoir-faire quant aux démarches de référencement auprès de la centrale d'achat de ces grands magasins.

  - La constitution d'un besoin en fonds de roulement qui prend en compte le fait qu'une grande part de ces distributeurs paient leur fournisseur dans un délai qui peut durer trois mois.

  - La constitution d'une équipe de merchandising qui négocie et vérifie, point de vente par point de vente, que les produits sont bien présentés, au bon endroit et au bon prix.
- L'entreprise travaille avec l'installateur, qui dispose d'un grand pouvoir de prescription des produits auprès des clients. Ce fait implique deux FCS que l'entreprise doit maîtriser.

  - La nécessité de concevoir des produits qui peuvent être installés en un temps très court et qui nécessitent un très faible savoir-faire de la part de l'installateur ou de son apprenti.
  - La définition d'une stratégie de rapprochement avec ces installateurs.
- Pour faire face à la baisse récurrente des prix de ces composants, le concurrent direct, Schneider Electric, a eu l'idée d'introduire une nouvelle règle du jeu: celle de vendre non pas les composants en tant que tels, mais le service de remplacement de ces composants, et cela auprès de certains clients professionnels exclusivement.

Dans ce marché extrêmement normé, les concurrents sur cette activité sont relativement nombreux: Legrand est leader mais Schneider est également présent. À ces deux principaux acteurs s'ajoutent d'autres concurrents à la notoriété moindre, qui produisent dans des pays où les coûts de main-d'œuvre sont faibles et qui proposent des produits identiques à ceux de Legrand mais moins chers! Les fournisseurs de ces composants électriques, produits devenus banalisés et nécessaires à l'habitat ou aux bâtiments à vocation

professionnelle, sont relativement indifférenciés: fournisseurs de plastique, de moules industriels, de *fils* et de câbles. Les innovations sont très peu présentes sur ce domaine. Ces fournisseurs jouent une compétition fondée essentiellement sur le rapport prix de vente/volume. La qualité des composants est considérée comme un acquis. Les distributeurs, quant à eux, font pression sur les concurrents pour se dégager une marge maximale sur la vente des produits d'appareillage électrique, gammes de produits qui ne représentent qu'une faible partie de leur chiffre d'affaires. Les substituts, enfin, de ce type d'appareillage, sont peu nombreux et indirects puisqu'ils reposent sur le principe que l'électricité n'est pas utilisée. Pour le moment, seules les batteries jouent ce rôle. Des premiers tests de transports d'un courant électrique par voie d'air ont eu lieu au MIT *(Massachusetts !nstitute of Technologies)* mais la recherche est encore trop à l'état amont pour qu'un produit recourant à cette technique voie le jour avant quelques années.

Document 3- Le Loarne et Blanco, « La créativité organisationnelle chez Legrand : Imaginov » (extrait), dans *Management de l'innovation,* Pearson 2009.

Après le lancement de deux gammes similaires - Céliane (à destination du grand public) et Mosaic (à destination des habitations collectives ou bureaux) -, l'entreprise Legrand a développé de nouveaux processus pour faciliter la créativité de ses salariés.

À cet effet, l'entreprise a recensé près de 350 idées d'innovation. Si toutes n'ont pu être exploitées lors du lancement de ces deux gammes, certaines méritent une attention particulière. Certes, la mémoire collective permet à chacun de se souvenir de certaines idées. Néanmoins, pour éviter une déperdition, Legrand a proposé d'organiser la créativité. Ainsi chacune des idées a été formalisée à travers une fiche sur laquelle sont rappelés le titre de l'idée, une description rapide, le dessin proposé par le designer ainsi que les solutions techniques évoquées.

Une seconde source d'informations a été développée à l'initiative du chef de projet aide à l'innovation: il s'agit de la mise en place d'un intranet, destiné à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Ce dernier, nommé Imaginov, est un outil collaboratif qui permet aux différents salariés de proposer des idées sur des thématiques données, de se prononcer sur les idées des autres et aussi de s'approprier des idées déjà formulées pour les intégrer dans leurs projets en cours de développement. Les thématiques sont définies par la direction de l'innovation, intégrée à la R&D de Legrand. Elles sont issues des consignes de la direction générale et des thématiques utilisées lors de la recherche d'idées d'innovation pour les gammes Céliane et Mosaic. Considérant que ces thématiques constituent les grandes orientations pour l'innovation au sein de l'entreprise, les collaborateurs sont invités à saisir en ligne des fiches idées déjà pré remplies en fonction des catégories déterminées par la direction de l'innovation. […]

Si le porteur de l'idée est généralement le créateur de la fiche, le principe d'Imaginov est de voir cette idée enrichie par tous les autres collaborateurs. Cet enrichissement se concrétise par la formulation de commentaires mais aussi de votes en ligne sur les idées que chacun estime prometteuses.

Ces idées sont, en outre, réutilisables dans d'autres projets, avec ou sans l'auteur initial. Par exemple, l'idée de prise à puits affleurant est présentée sur une fiche, et elle est associée à un brevet déposé par un acteur de Legrand. Un chef du projet peut alors renouveler la prise du même nom de la gamme Mosaic, ou Céliane, ou XY. Dans ce cas, le chef de projet renseigne la fiche présentant l'idée qu'il exploite actuellement et mentionne la paternité de l'idée. Il effectue alors un renvoi sur la fiche originelle et précise l'état d'exploitation de cette idée dans le projet, à l'aide d'un code couleur. Le rouge signale le développement en cours d'une idée mais qui s'avère délicat, voire stoppé. Le suivi est présenté avec la couleur orange: le développement a été initié, certains résultats ont été obtenus mais sans être validés. Enfin, le code vert est attribué à l'idée ayant fait l'objet d'une expérimentation fructueuse.

Document 4*: Lettre de l'Actionnaire*, novembre 2009 (extrait)

L'innovation pour répondre aux mutations du monde

Questions à
Jean-Charles Thuard,
Directeur Marketing

Legrand continue d'investir massivement dans l'innovation, pourquoi ?

J-C. T. L'innovation est un levier stratégique majeur de développement. Qu'il s'agisse de systèmes sophistiqués de connexion et de transmission numériques, de sécurité, de design, de confort d'utilisation ou de respect de l'environnement, notre ambition est d'anticiper les évolutions du marché. Legrand développe ainsi des solutions novatrices dans les segments de la domotique, de la gestion de l'éclairage et de l'efficacité énergétique.

Quels sont les principaux acteurs de l'innovation chez Legrand ?

J-C. T. L'innovation est une démarche partagée chez Legrand. Elle implique l'ensemble des collaborateurs et bénéficie à tous les acteurs. Le groupe multiplie les occasions d'écoute et d'échange avec ses partenaires et les consommateurs à travers de nombreux showrooms, des programmes de formation dédiés aux installateurs et des outils CRM* qui permettent de mieux connaître les attentes des clients.

Avez-vous défini des axes prioritaires en matière d'innovation ?

J-C. T. Nous orientons notre démarche d'innovation autour des grandes mutations du monde que nous avons identifiées. Par exemple, **le vieillissement de la population** est une tendance démographique forte. Accompagner la prise en charge de la dépendance des personnes âgées est un défi collectif. Par nos positions de leader et notre savoir-faire, nous contribuons à le relever. Les interrupteurs à effleurement, les prises à extraction facilitée, la commande centralisée des fonctions de la maison ainsi que le système d'alerte des secours sont des solutions simples qui permettent le maintien à domicile en toute sécurité et dans de bonnes conditions de confort.

Les problématiques environnementales sont également au cœur la démarche d'innovation de Legrand. Le groupe s'attache à développer des produits éco-conçus, permettant d'optimiser la consommation d'énergie. L'offre de Watt Stopper, leader américain du contrôle de l'éclairage à forte efficacité énergétique, permet de réduire la consommation d'électricité pour l'éclairage de plus de 50%.

Autre mutation : **le rapide développement des nouvelles technologies.** Ces avancées nous permettent de développer des solutions toujours plus intelligentes apportant à nos clients plus de confort et de fonctionnalités. Le programme Arteor en est le parfait exemple (voir ci-contre).

Enfin, ayant pris pied très tôt dans **les pays émergents** comme l'Inde, la Chine ou encore l'Amérique latine, le groupe continue d'innover en adaptant son offre aux attentes spécifiques de ces marchés. C'est d'autant plus important que le poids des pays émergents dans l'économie mondiale devient prépondérant.

* Les outils CRM (Customer Relationship Management) sont utilisés pour la gestion de la relation client.

Aucun document n'est autorisé.
Vous veillerez à soigner la présentation de votre copie ainsi que l'orthographe.