

L'innovation comme levier de croissance pour les entreprises

Innovations technologiques, diversification, fusion, acquisition, anticipation... Les voies menant au développement de l'activité d'une entreprise sont multiples et chacune nécessite une attention toute particulière. C'est l'un des messages-clés qui ressort des « Rencontres de l'innovation » organisées ce jeudi soir aux Espaces Réunions, à Leudelange, et qui ont attiré plus de 70 dirigeants et responsables de PME au Luxembourg.

« Face à des difficultés ou à des tendances baissières, il faut savoir réagir en innovant et surtout pas en pratiquant la politique de l'autruche » a expliqué, dans un exposé détaillé, Laurent Saeul, CEO de la société Minusines spécialisée dans la distribution de matériel électrique et l'éclairage professionnel. *« C'est encore en période de cycle haut qu'il faut commencer à se préparer et envisager les changements. Cela passe notamment par une bonne formation et information du personnel afin d'éviter d'avoir à gérer une période de trop grand creux. »*

« Adapter nos niveaux de compétences et nos formations est une obligation pour rester à la pointe. »

Laurent Saeul, CEO de Minusines

C'est ainsi que Minusines, en dépit de bons chiffres de vente et de perspectives de développement plutôt positives, a travaillé sur plusieurs voies de différenciation. Création de catalogues en ligne ; diversification des services (notamment dans les domaines du photovoltaïque et climatisation/chauffage via la reprise des activités de Spark Energie Solutions) ; augmentation des cadences de livraison... voilà quelques-uns des piliers du projet Minusines 2020, d'ailleurs conçu en partie avec Luxinnovation, sur lequel s'appuie la société. *« Le métier et les technologies changent et adapter nos niveaux de compétences et nos formations est une obligation pour rester à la pointe. »*

Cette nécessité d'anticiper et de rester à l'affût des évolutions de marché a également été largement évoquée dans la table ronde qui a suivi, en présence de Pharm. Biol. Udo Margraff (un des associés de Laboratoires Réunis), Dirk Treinen (directeur général de Luxforge), Alain Wildanger (associé de Genista) et Gérard Zoller (directeur de Peintures Robin).

Chez Genista, 1+1 doivent faire plus que deux

« Quand on parle de changements technologiques, le plus important c'est le produit », a expliqué A. Wildanger, un des trois associés de Genista. *« Des sociétés comme Nokia, Blackberry ou Kodak ne l'ont pas compris à temps et ont beaucoup perdu. Mais il faut aussi tenir compte des changements technologiques qui influent directement sur le client, comme Uber, Airbnb ou Amazon. Tout le monde est concerné et en subit les impacts. »*

Et de citer l'exemple de sa propre société, Sanichaufer, longtemps spécialisée, entre autres, dans l'installation de chaudières à mazout, mais confrontée directement à l'évolution du marché et des modes de consommation qui privilégient désormais des installations de pompe à chaleur ou de chaudières à gaz. *« Il nous est apparu évident que notre expertise de chauffagiste devait être complétée par des connaissances dans les domaines de la domotique, de l'électricité, du câblage. »*

Nous avons alors trois options : construire nous-mêmes ce savoir, mais il est toujours très difficile de trouver les bonnes compétences ; ou bien racheter une autre entreprise, mais sans la garantie que cela puisse fonctionner ; ou bien encore trouver un partenaire complémentaire pour poursuivre sa croissance. C'est ce que nous avons finalement fait. »

« Quand on parle de changements technologiques, le plus important c'est le produit. »

Alain Wildanger, associé de Genista

Ainsi en début d'année est née Genista, issue du rapprochement entre Sanichaufer et Electro Security, deux entreprises historiques avec une marque et une culture fortes. *« L'essentiel dans une fusion est de considérer que 1+1 font plus que 2. Sinon ça n'apporte rien »,* a prévenu A. Wildanger, porteur par ailleurs de quelques conseils basés sur l'expérience de ces derniers mois : *« En premier lieu : être transparent avec son partenaire. C'est comme pour un mariage, s'il y a la moindre magouille, cela finira toujours par éclater au grand jour. Il faut aussi communiquer beaucoup en interne avec le personnel, pour bien lui expliquer le pourquoi du comment d'une telle fusion. Et puis il faut aussi savoir faire preuve de souplesse dans ses exigences : lorsque deux entreprises de cultures très différentes fusionnent, il faut accepter le fait de ne pas retrouver 100% de sa façon de voir les choses dans la nouvelle entité commune. »*

Luxforge en mode introspection

Fusionner deux entreprises n'est évidemment pas une option accessible à tous. Mais elle n'est pas non plus la seule voie menant à la croissance et au développement de ses activités. Chez Luxforge, par exemple, un des premiers fournisseurs de constructions métalliques individuelles dans la Grande Région, c'est une véritable introspection que la société a dû réaliser pour recadrer ses modes de fonctionnement : *« Nous étions une jeune société et nous avons du mal à dire non lorsqu'on nous proposait des projets »,* se souvient Dirk Treinen, directeur général de Luxforge. *« Nous avons eu une période où notre chiffre d'affaires augmentait, mais aussi nos coûts. Et ce n'était plus tenable. Nous savions que le marché nous offrait de belles perspectives d'avenir, mais il fallait changer notre mode de fonctionnement, aussi bien dans l'administratif que la production. Nous avons des personnels qualifiés, mais des processus trop chaotiques. »*

Aidée par un consultant externe, Luxforge a ainsi remis beaucoup de choses à plat et procédé à des améliorations, sans pour autant investir dans l'outil de production. *« Nous avons dressé, sur de grandes feuilles de papier, une vue d'ensemble de tous nos processus. En l'espace d'une semaine, nous avons été en mesure de résoudre un certain nombre de goulots d'étranglement et de réduire le stress. Nous n'aurions jamais pensé que cela puisse se faire aussi vite. »*

« Il ne faut pas hésiter parfois à s'arrêter, voire à faire un pas en arrière pour avoir une meilleure vue d'ensemble. »

Dirk Treinen, directeur général de Luxforge

Une fois cette partie administrative/organisationnelle traitée, il a suffi d'en appliquer les grandes lignes au volet « production », toujours en faisant circuler de manière minimaliste, mais très visuelles, les informations-clés. « *Chacun, à chaque étape de la chaîne de production, a mieux été informé de ce qu'il avait à faire chaque jour. Nous avons ainsi gagné énormément de temps – jusqu'à 1h30 chaque matin – en réorganisant le fonctionnement des équipes de montage et en les poussant à devenir toujours plus consciencieux.* ». La leçon de toute cela ? être capable de faire suivre les structures et les procédures lorsque l'on connaît une croissance rapide. « *Sinon, on explose les coûts. Il ne faut pas hésiter parfois à s'arrêter, voire à faire un pas en arrière pour avoir une meilleure vue d'ensemble... Ca permet ensuite de faire de grands pas en avant.* »

L'innovation au quotidien chez Laboratoires Réunis

Gérer une croissance rapide a également été un défi pour les Laboratoires Réunis, actif dans le segment pour moins pointu et réglementé des analyses médicales. « *Le premier besoin des patients consiste en un service de proximité* », explique Udo Margraff, associé de Laboratoires Réunis. « *Mais les développements que nous devons mettre en œuvre doivent à la fois répondre aux exigences des clients et à celles des médecins prescripteurs.* »

La société a, certes, bénéficié d'un mouvement d'externalisation mené par les établissements hospitaliers en ce qui concerne leurs activités de laboratoire. Mais cela ne lui a pas empêché d'investir dans d'autres domaines, comme celui de l'élaboration des rapports médicaux. « *Nous faisons bien plus que ce qui est visible par le grand public* », avoue U. Margraff. « *Mais il est toujours difficile de trouver des spécialistes et des personnels au Luxembourg. Nous devons nous battre à chaque instant pour nous défendre et pour rester indépendants.* »

C'est comme ça que les Laboratoires Réunis ont choisi de racheter un laboratoire privé à Liège, ou encore investi dans un nouveau laboratoire dédié à la génétique à Trèves. « *Mais nous allons bien au-delà de l'Europe, et nous avons par exemple ouvert un laboratoire ultra-moderne au Maroc* ».

« *Optimiser, c'est aussi souvent une façon d'innover* »

Udo Margraff, associé de Laboratoires Réunis

Mais la croissance est également envisagée sur le plan de l'innovation, « *qui est une réflexion que nous menons au quotidien, depuis la femme de ménage jusqu'aux techniciens de laboratoire* ». Plusieurs fois par an, Laboratoires Réunis procède donc à une analyse et un état des lieux, afin de toujours être en mesure d'améliorer ses processus. Une amélioration qui rime souvent avec simplification, quand ce n'est pas optimisation. « *Optimiser, c'est aussi souvent une façon d'innover. Et dans ce cas, il faut que les collaborateurs participent au dialogue. Il est essentiel de définir quelles sont les responsabilités que les uns et les autres sont prêts à assumer* ».

En 2007, les Laboratoires Réunis ont également pris le parti de la diversification, en créant Fast-Track Diagnostics, une start-up spécialisée dans le domaine du diagnostic moléculaire. Dix ans plus tard, la société emploie 70 salariés et commercialise des kits de diagnostics « Made in Luxembourg » dans plus de 80 pays.

Robin : plus que de la peinture décorative

Pas de création de société satellite, mais un souci permanent de diversification et d'efforts de RDI chez Peintures Robin. La société, créée il y a 90 ans, emploie aujourd'hui plus de 100 personnes répartis sur les sites de production d'Useldange et de Leudelange (où figure également un point de vente), en attendant la mise en œuvre de deux halls logistiques à Bissen. « *Lorsque nous avons constaté que nous étions en stagnation sur un marché extrêmement concurrentiel, nous avons pris le parti de développer de nouveaux produits et de mettre en place de nouveaux départements pour assurer notre croissance* », explique Gérard Zoller, directeur de Peintures Robin.

Avec le soutien de Luxinnovation, la société s'est lancée dans une toute nouvelle approche consistant à s'affranchir de la ressource pétrole comme constituant premier de ses productions, et la remplacer par des huiles végétales ou minérales. Ainsi est née la gamme de produits Verdello qui, non seulement, représente la première peinture biosourcée au Luxembourg (vendue à des prix comparables aux peintures classiques, pour une qualité égale), mais qui, de surcroît, est intégralement à base de matières premières européennes. Cette nouveauté a d'ailleurs valu à la société de recevoir le Prix de l'environnement décerné par la Fedil, la Fédération des industriels, en 2013 et qui lui a ouvert de nouveaux horizons. « *Cela nous amené à nous engager dans des projets à forte valeur ajoutée, comme développer des couleurs qui seraient conductrices d'électricité. Ainsi, la peinture aurait aussi une vertu fonctionnelle.* »

« *Mettre en place de nouveaux départements pour assurer notre croissance.* »,

Gérard Zoller, directeur de Peintures Robin

Peintures Robin a donc développé en interne une activité de recherche et développement, avec un laboratoire qui occupe aujourd'hui pas moins de sept ingénieurs chimistes. Mais la société ne reste pas non plus seuls dans son coin et échange de manière permanente avec des chercheurs de l'Université ou du LIST. « *Nous voulons vraiment accentuer ces activités R&D et nous allons aussi nous montrer commercialement plus offensif avec des points de vente de proximité* ».

Fit 4 Innovation au service des entreprises

Sous quelle que forme qu'elle soit, l'innovation constitue évidemment un des leviers de croissance pour le PME, autant qu'elle s'avère être une quasi-obligation pour garantir sa pérennité. Et c'est pour accompagner les petites et moyennes entreprises dans leurs processus de mise en œuvre de démarches innovantes que l'agence Luxinnovation a mis au point, en 2014, Fit 4 Innovation : un programme national dédié à l'amélioration de la compétitivité des PME luxembourgeoises, qui poursuit trois objectifs : optimisation des ventes, accroissement de la productivité et augmentation de la satisfaction client en termes de qualité et de délais.

L'idée est de permettre une amélioration sensible et mesurable de la performance des entreprises, générant ainsi des gains qu'il est alors possible, à terme, d'investir de façon pérenne dans l'innovation.

Après une première phase de diagnostic, sous la forme d'une analyse à 360 degrés de l'entreprise et de ses activités, la seconde étape consiste en la mise en œuvre des recommandations issues de cet état des lieux initial.

En trois années, pas moins de 51 entreprises ont suivi la démarche et 32 d'entre elles ont réalisé la phase « projet ». « Le retour sur investissement cumulé pour toutes les entreprises se monte à près de 500% depuis le lancement du programme », explique Arnaud Duban, Head of SME Performance chez Luxinnovation.