

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} Février 2006)

**PROJECTIONDESIGN
LA CROISSANCE PAR L'INNOVATION**

par

Thierry OLLIVIER
Responsable commercial de Projectiondesign

Séance du 16 novembre 2005
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

On dit souvent les PME innovantes, mais peu internationales. Projectiondesign démontre le contraire. Après une fusion ratée à l'américaine, cette entreprise norvégienne, leader sur son marché des projecteurs de cinéma numérique, a su construire une trajectoire de développement en restant ancrée dans son lieu de création, mais en devenant totalement globale : des approvisionnements dans une industrie dominée par la fabrication chinoise et taiwanaise, des processus rodés aux méthodes de qualité japonaise et une commercialisation de ses produits au niveau mondial. Elle maîtrise sa croissance en s'appuyant sur des principes clairs et fermes d'autofinancement, de management de l'équipe internationale, et de sélection de ses partenaires.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Thierry OLLIVIER

J'ai quinze ans d'expérience dans le commercial et le marketing, en particulier dans le domaine des codes barres et des appareils de projection, et je suis actuellement directeur commercial de Projectiondesign. J'ai suivi un cursus très classique : après Sup de Co Dijon, j'ai effectué un MBA à l'university of Stirling en Écosse. Je suis parti vivre en Norvège en 1990 et j'ai deux enfants.

Le marché de la projection

L'histoire de la projection est relativement courte : l'eidophore, première machine à projeter des images, date de 1940. Le secteur s'est développé à partir des technologies à tube cathodique. Les appareils sont devenus de plus en plus petits tout en offrant une puissance lumineuse et une résolution croissantes.

Actuellement coexistent quatre technologies principales : le tube cathodique classique (CRT) ; les écrans à cristaux liquides LCD (*Liquid Crystal Display*) ou LCOS (*Liquid Crystal On Silicium*) ; enfin, la technologie que nous utilisons : le DLP (*Digital Light Processing*), développé par Texas Instrument. Cette dernière repose pour l'essentiel sur une puce comprenant des millions de miroirs liés au substrat par des axes qui leur permettent de pivoter ; ces miroirs réfléchissent la lumière en provenance d'une lampe sur une roue de couleurs puis dans un système optique. C'est la somme des millions de points lumineux, de couleurs différentes, projetés par ce système qui constitue l'image.

Le marché de la projection est devenu très important, avec presque cinq millions de projecteurs vendus en 2005, aussi bien pour des applications professionnelles que pour le home cinéma, ou encore les universités. La production se fait essentiellement en Chine, à Taiwan et au Japon. En revanche, les principaux marchés se trouvent encore en Amérique du Nord et en Europe.

La forte croissance en volume que nous avons connue depuis 2000 a attiré énormément d'acteurs sur le marché, ce qui a provoqué une dégradation rapide des marges sur la période 2002-2005. Le ralentissement de la croissance qui s'annonce risque de compromettre la solidité financière des fabricants et des distributeurs et de réduire leur capacité d'innovation et de promotion des produits. Pourtant cette industrie est encore peu consolidée : nous avons recensé soixante fabricants et deux cent cinquante marques de projecteurs dans le monde.

L'histoire de Projectiondesign

L'histoire de Projectiondesign a commencé avec une petite société pionnière dans cette industrie, ASK, que j'ai rejointe en 1992. Basée à Fredrikstad en Norvège, elle comptait à l'époque vingt-cinq personnes. En l'espace de six ans, elle s'est considérablement développée et a pu acquérir l'une de ses concurrentes américaines, Proxima. Cette dernière avait perdu sa capacité à innover et elle était devenue l'OEM (*Original Equipment Manufacturer*) d'un fabricant japonais. L'opération a été un très grand succès : en dix-huit mois, Proxima est redevenue profitable.

Quelques années plus tard, ASK Proxima, devenue le numéro quatre du marché mondial, a fusionné avec Infocus, le numéro deux. La nouvelle société totalisait mille deux cents employés et un chiffre d'affaires de neuf cent cinquante millions de dollars. La préoccupation majeure du PDG était d'atteindre le milliard de dollars, mais il n'y est jamais parvenu. Sa principale erreur, à mon sens, a été précisément de s'obstiner dans cette logique de volume et de parts de marché. Aujourd'hui, cette société a réussi à cumuler des pertes de cent cinquante millions de dollars sur un chiffre d'affaires qui est dorénavant inférieur à cinq cent millions de dollars ; sa valeur boursière s'est effondrée.

Entre-temps, en 2001, le numéro deux d'ASK Proxima, Jørn Eriksen, avait décidé de quitter la nouvelle entreprise : nos partenaires américains ne voulaient pas croire que, dans un pays où le verre de bière coûte neuf dollars, nous étions capables de produire des projecteurs moins chers qu'eux-mêmes ou que leurs fournisseurs taiwanais.

Après avoir posé sa démission, il s'est adressé à nos principaux fournisseurs et leur a demandé s'ils le suivraient sur un projet de design complètement nouveau. Jørn Eriksen ne représentait rien à lui tout seul, mais compte tenu des huit ou neuf années pendant lesquelles ils avaient travaillé en commun, les fournisseurs l'ont immédiatement assuré de leur soutien quelle que soit l'initiative qu'il allait prendre.

Trois autres personnes issues du développement l'ont aussitôt rejoint, ainsi que moi-même, six mois plus tard, pour m'occuper de la partie commerciale et marketing.

Projectiondesign aujourd'hui

Le capital de départ était modeste – quatre cent mille euros – mais avec une formule originale : tous les salariés sont actionnaires de l'entreprise et s'engagent à y rester au minimum cinq ans. S'ils partent plus tôt (volontairement ou par licenciement), ils récupèrent leur apport initial sans intérêt.

Aujourd'hui, Projectiondesign emploie soixante-dix personnes, pour un chiffre d'affaires qui est passé de deux millions d'euros en 2002 à vingt millions en 2004. Les profits, négatifs en 2002 (-1,3 millions) car il faut au minimum dix ou douze mois pour créer un projecteur, ont atteint deux millions d'euros en 2003 et en 2004. Compte tenu de la conjoncture, il est possible que nous soyons bientôt l'un des seuls fabricants à générer du profit dans cette industrie. Nous ne pouvons cependant nous en assurer car il est difficile d'avoir accès aux comptes exacts par activité des groupes japonais.

Notre ambition n'est pas de grossir à n'importe quel prix. En revanche, nous avons des bureaux à Fredrikstad, Göteborg, Singapour, Milan et New York et un réseau de plus de cent vingt distributeurs et partenaires. Ces structures, très légères, sont composées d'une à trois personnes. Les entités juridiques nous appartiennent, mais les droits de distribution peuvent être confiés à des sociétés indépendantes.

Les produits

Notre vocation tient en une longue phrase : « *Continuellement développer, fabriquer, commercialiser des solutions de projection innovatrices et profitables et d'un meilleur rapport performance/prix que la concurrence.* »

Nos applications comprennent la simulation, la réalité virtuelle en 3D avec des lunettes spéciales, l'affichage électronique par exemple dans les aéroports, les applications de salle de réunion, le cinéma numérique, le home cinéma, etc. Dans le cadre de la Coupe du monde de football, en Allemagne, nous avons projeté des images à l'intérieur d'un espace sphérique à partir de dix-sept appareils avec correction géométrique et raccord d'image. Autre exemple de réalisation : l'université de Bordeaux vient d'ouvrir un nouveau bâtiment, l'Archéovision, dans lequel sont présentées aux étudiants d'archéologie mais aussi aux chercheurs et aux visiteurs des images d'anciens sites reconstitués en trois dimensions, là encore avec correction géométrique, car l'image est projetée sur une surface plane.

Nous classons ces applications en quatre types de produits : le professionnel, le business (par exemple la projection de transparents électroniques), le home cinéma et le e-cinéma ; et en trois niveaux : haut de gamme, milieu de gamme et bas de gamme. Une de nos spécificités est de garantir la plupart de nos produits en utilisation continue, vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

Nous avons reçu plusieurs prix importants en Norvège : IT company of the year 2003, Produit de l'année en 2002 et 2003, Best Buy dans dix pays, Prix du design industriel en 2003 et 2005.

Maîtriser l'ensemble du *process*

Un projecteur est un appareil plus complexe qu'on ne pourrait le penser. Il inclut de nombreuses technologies différentes : électronique, logiciel, optique, opto-mécanique, thermodynamique, design industriel, technologie de projection, colorimétrie.

À noter que le design ne concerne pas uniquement l'aspect du produit, mais constitue un compromis entre son aspect et sa performance : dans certains de nos projecteurs, les lampes atteignent trois mille degrés et doivent pouvoir être refroidies en cinq secondes, et ce sans faire de bruit.

Chaque plate-forme exige un investissement incompressible compris entre quatre et cinq millions d'euros : notre dernier produit, le F3 Mono DLP, comprend par exemple deux cent vingt-cinq pièces nouvelles. Une même plate-forme donne cependant lieu à plusieurs utilisations sur différents marchés : 80 % des composants sont les mêmes et 20 % seulement correspondent aux spécificités de chaque marché, alors que la plupart de nos concurrents conçoivent chaque produit pour une utilisation particulière.

Un de nos atouts est notre partenariat avec une société sœur, Bård Eker Industry Design (BEID) située à quelques kilomètres de Fredrikstad, dont le PDG est notre président du conseil d'administration. Grâce à cette deuxième société, nous avons la possibilité de réaliser en interne tous les prototypes, ce qui nous permet de gagner probablement deux à trois mois sur chaque développement par rapport à nos concurrents.

Notre stratégie est l'*insourcing*, à l'encontre de la mode actuelle de l'*outsourcing*. Ce principe consiste à conserver la plus grande maîtrise de la chaîne de développement et de production afin d'apporter à nos clients la plus grande satisfaction possible et un support efficace. Toutes les fonctions opérationnelles sont regroupées dans des services de petite taille, avec un processus de prise de décision très rapide.

Nos partenaires technologiques sont souvent beaucoup plus importants que nous par leur taille (Texas Instrument, UHP Philips, Pixelworks...), mais nous réussissons malgré tout à nous imposer par notre expertise et aussi par des dispositifs gagnants-gagnants. Nous avons fait le choix d'investir dans la réalisation de prototypes, qui intéressent également ces partenaires pour tester leurs futurs composants. En échange, ils nous donnent accès à des informations critiques entre six et neuf mois plus tôt qu'à nos concurrents.

Les raisons du succès

Notre réussite s'explique tout d'abord par notre longue expérience et notre bonne compréhension de la technologie, des marchés, des processus, de la logistique, de la finance et de la rentabilité.

En particulier, le client est véritablement mis au centre des préoccupations de la société. Mes collègues de la production, par exemple, se rendent régulièrement sur les salons pour observer les produits concurrents mais aussi discuter avec les distributeurs.

Notre capacité d'autofinancement est également un atout : 100 % du capital appartient aux fondateurs et aux employés, avec divers niveaux de participation. Le temps que nous passerions à expliquer à des actionnaires pourquoi nous prenons telle ou telle décision serait du temps perdu pour l'innovation et le développement. Comme nos ressources sont limitées, surtout au niveau du management, nous préférons nous concentrer sur l'entreprise plutôt que sur des stratégies d'*exit*, par exemple d'entrée en Bourse ou de cession d'une partie du capital.

Nous avons également fait le choix de consacrer beaucoup de ressources à la maîtrise des technologies et à la veille technologique malgré notre petite taille, de continuer à concevoir nos produits en interne, et de rester des fabricants plutôt que de devenir par exemple des consultants.

Tout cela se traduit dans l'une de nos devises, QTPC, c'est-à-dire *quality, timing, performance, cost*, dans cet ordre de priorité. L'expérience d'Infocus nous a montré qu'en privilégiant les coûts, on est presque toujours obligé de réduire la qualité, ce qui se traduit très vite par des coûts indirects difficiles à absorber. Nous constatons d'ailleurs que certains de nos concurrents japonais sont en train de rapatrier dans leur pays une partie de leurs usines chinoises afin de retrouver les niveaux de qualité qui ont fait leur réputation et leur réussite. Cette décision se justifie d'autant plus que les coûts de la fabrication en Chine sont en train d'augmenter fortement du fait notamment de l'explosion des salaires du *middle management*.

La qualité est donc pour nous la valeur primordiale. Nous sommes cependant plutôt allergiques aux certifications ISO (*International organization for standardization*) et autres, qui exigent une somme de documents considérable alors même que les *process* ne sont pas toujours véritablement mis en place, et qui posent des problèmes de confidentialité. À travers ce dispositif, beaucoup d'entreprises recherchent plutôt le "diplôme" qu'une réelle amélioration de leur qualité. Nous n'avons donc pas de certification ISO, ce qui surprend toujours nos interlocuteurs, surtout lorsque nous ajoutons que nous n'avons pas l'intention de la demander. Mais lorsque nous les invitons à visiter notre usine, ils constatent que la recherche de la qualité y est vraiment une préoccupation quotidienne. Nous avons d'ailleurs été l'une des premières usines européennes à recevoir l'homologation chinoise CCC, qui, contrairement à une idée reçue, est l'une des plus difficiles à obtenir.

L'avenir de la projection

On nous dit souvent que nos projecteurs, désormais très petits et très lumineux, sont un produit arrivé à maturité : peut-on aller plus loin ? L'automobile a été industrialisée à partir de 1900. Vers 1950, les fabricants se copiaient les uns les autres, et tous les modèles se ressemblaient. En 2004, soit encore cinquante ans plus tard, on retrouve une extraordinaire diversité dans les types et les formes d'automobile. Pourtant, le principe de base n'a pas changé : il s'agit toujours de quatre roues, d'un moteur et d'un volant. Nous restons donc confiants. Nous avons encore probablement beaucoup d'opportunités devant nous.

Concrètement, l'une des pistes les plus prometteuses est celle du cinéma numérique. L'histoire du cinéma a été marquée par quelques innovations décisives : les *moving pictures* au début du XX^e siècle, le son synchronisé en 1920, les images en couleur en 1940, le format *wide screen* en 1950, le concept de cinéplex en 1990. Nous pensons que le cinéma numérique sera la prochaine révolution, même si pour le moment cette industrie a du mal à s'imposer.

Certains acteurs y sont en effet très réticents, notamment les fabricants de pellicule qui y perdraient des marges excellentes, mais aussi l'industrie du cinéma qui a pour la pellicule un grand respect. Pourtant, s'il est vrai qu'à la première diffusion d'un film, l'image est sans doute supérieure à ce que peut offrir le numérique, quand vous avez la malchance de voir un film après soixante ou centvingt projections, il est évident que la qualité est bien inférieure à ce que pourrait apporter le numérique. Par ailleurs, le cinéma numérique offre la possibilité de diffuser des films dans des lieux de projection beaucoup plus variés. Actuellement, 70 % de la population mondiale n'a pas d'accès de proximité à un cinéma, soit parce que les petits cinémas ont disparu sous la pression des multiplexes, soit parce que ces personnes ne disposent pas de moyens de locomotion. Le potentiel est donc énorme.

C'est pourquoi nous souhaitons nous positionner sur cette nouvelle technologie, même si cela nous obligera, contrairement à nos habitudes, à accepter de ne pas maîtriser complètement l'ensemble du processus. L'industrie du numérique implique en effet de très nombreux acteurs : une base de données est consacrée à l'acquisition des films et à leur encodage pour éviter le piratage ; ces films sont gérés via une application qui associe plusieurs contenus, dont les

publicités, qui seront un des moteurs de financement de cette industrie ; enfin ils sont distribués par DVD, par satellite ou encore par le web jusqu'à des serveurs locaux qui peuvent être soit des cinémas, soit des lieux de projection nouveaux.

Hollywood a fixé pour le cinéma numérique une norme de résolution en dessous de laquelle ses films ne peuvent être projetés. Les projecteurs actuels répondant à cette norme coûtent entre soixante-dix et cent vingt mille dollars, ce qui représente un investissement considérable et freine le passage au numérique. Notre solution de projection, baptisée HD-Cinéma, coûtera entre trente et cinquante mille dollars, ce qui changera la donne.

Une autre opportunité de développement concerne les mini-projecteurs, de la taille d'un téléphone portable. Les premiers apparaîtront dans peu de temps sur le marché. Ils sont destinés à des utilisations de type petite salle de réunion, vidéoconférence, etc. Nous sommes en train d'étudier la possibilité de nous engager également sur ce type de marché pour des utilisations professionnelles.

Les atouts de Projectiondesign

Contrairement à l'idée selon laquelle notre industrie serait arrivée à maturité, de nombreuses opportunités s'offrent donc à nous. Encore faut-il être capable de les saisir et surtout avoir les moyens de transformer ces potentialités en réalité. Nous pensons disposer pour cela de quelques atouts.

La passion de l'innovation

L'innovation est vraiment la passion de Projectiondesign, que ce soit au niveau du management, des équipes commerciales ou en production. Nous y consacrons chaque année entre 15 % et 17 % de notre chiffre d'affaires, et c'est aussi le principal sujet de conversation à la cantine. Notre rendement en produits nouveaux par ingénieur est deux à trois fois supérieur à celui de nos concurrents. Cela s'explique par le fait que nous sommes une petite structure, mais aussi par un mode de fonctionnement "à la scandinave", avec une organisation plate, des réunions courtes mais efficaces, l'obligation de prendre des décisions et de mener les actions nécessaires pour les mettre en œuvre.

Empowerment, confiance et respect

Ce fonctionnement repose sur l'*empowerment* de chaque salarié : chacun doit être capable de prendre des décisions sur une grande partie, voire sur l'ensemble de son secteur, et d'assumer la responsabilité de ces décisions.

Il exige aussi des valeurs de confiance et de respect : il est parfaitement acceptable que quelqu'un se trompe ou ne sache pas comment atteindre l'objectif qu'il s'était fixé ; en revanche il doit en parler aux autres de façon à trouver une solution. C'est pourquoi la communication et l'interdisciplinarité ont également une place très importante. Les points de vue peuvent être très différents et nous avons souvent des "prises de bec", mais c'est très sain dans la mesure où, sur le fond, nous sommes très solidaires.

Quand nous étions quinze, on nous disait « *C'est très bien, mais quand vous serez cinquante, vous ne pourrez pas maintenir ce système.* » Aujourd'hui, nous sommes soixante-dix et on nous prédit qu'à cent cinquante, ce sera impossible... Sans doute serait-ce vrai si nous étions cinq cents ou mille. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous n'atteindrons probablement jamais cet effectif-là.

Navigation à vue

Quand on nous demande quels sont nos objectifs à cinq ans, nous avons du mal à répondre : nous savons quel est notre métier de base, et nous allons continuer d'exercer ce métier, mais les vents peuvent tourner, nous allons être confrontés aux écueils et aux marées. Bref, nous allons devoir naviguer à vue.

En particulier, nous devons parfois dire non, ce qui est toujours difficile, notamment dans ma partie commerciale, car on se prive ainsi de débouchés immédiats. Mais les personnes à qui nous avons dit non sont souvent les premières à revenir vers nous, quand une nouvelle opportunité se présente : ce langage très direct permet d'instaurer une relation de confiance.

DÉBAT

Le secret de la rentabilité

Un intervenant : *Vos principes sont superbes, mais je ne comprends pas comment vous pouvez dégager une marge bénéficiaire de 8 % dans un pays où le verre de bière coûte neuf euros...*

Thierry Ollivier : Il n'y a que trois façons de générer du profit : en jouant sur les volumes, sur le prix de vente et sur les coûts. Le marché du projecteur est très important mais comme nous privilégions les produits présentant une marge importante, nous nous concentrons sur des marchés de niche, notamment la simulation et le haut de gamme du cinéma, où Projectiondesign est 30 % moins cher que ses concurrents.

Pour limiter les coûts de main-d'œuvre, nous concevons par exemple des produits dont le temps d'assemblage n'excède pas une demi-heure alors qu'il est probablement d'une heure et demie en Chine. Cette demi-heure coûte bien sûr beaucoup plus cher que l'heure et demie chinoise, mais nous gagnons également du temps sur le contrôle de la qualité. En effet, pour obtenir une qualité comparable à la nôtre en Chine, il faut consacrer presque autant de temps et de ressources au contrôle – confié à des techniciens qualifiés – qu'à la production. Troisième source d'économie, le service après-vente : si nos appareils étaient fabriqués en Malaisie, nous aurions sans doute un taux de pannes plus important, et le coût du transport des appareils pour les faire réparer serait trois fois plus élevé que l'économie réalisée grâce à la délocalisation de la production.

Le véritable intérêt de la délocalisation n'est pas dans la fabrication mais dans la stratégie d'achat des composants à des prix inférieurs à ceux que proposent les intermédiaires européens. Nous traitons ainsi directement avec des fabricants de composants chinois qui, même si notre société est de petite taille, sont prêts à nous vendre pratiquement au même prix et parfois moins cher qu'aux intermédiaires européens. Nous avons également fait des choix stratégiques comme celui de fabriquer nous-mêmes nos cartes électroniques. Compte tenu des quantités dont nous avons besoin, cela pourrait paraître un non-sens industriel, mais cela nous permet de mieux gérer les coûts de production, de travailler plus vite et de réaliser des préséries pour le développement.

Enfin, nous traquons les dépenses inutiles dans le fonctionnement général de l'entreprise. Par exemple, nous recourons à Skype pour la téléphonie sur internet, ce qui va bientôt nous permettre de réduire de moitié nos factures de téléphone. Nous achetons également nos billets d'avion sur internet plutôt que de recourir à une agence de voyage traditionnelle. À l'inverse, dans une phase critique, nous n'hésitons pas à payer un billet n'importe quel prix, voire même à prendre l'hélicoptère, ce qui dans une société de notre taille n'est pas courant.

Int. : *Il devient de plus en plus évident que le taux de la main-d'œuvre directe ne représente qu'un epsilon par rapport à la rentabilité globale d'une firme. Nombreux sont ceux qui font ce constat, mais rares ceux qui savent en tirer les conséquences comme vous.*

La part des achats

Int. : *Quelle est la part des achats dans votre chiffre d'affaires ?*

T. O. : Le COGS (*cost of goods sold*) est d'environ 55 %, ce qui représente une marge brute de 45 %.

Int. : *C'est peu : vous devez pourtant acheter les chips, les lampes, les optiques ?*

T. O. : Nous achetons au minimum de valeur ajoutée. Les prix des DMD (*Digital Micromirror Device*) baissent chez Texas Instrument. Les lampes restent relativement chères. Quant aux optiques, nous ne les fabriquons pas mais nous sommes l'une des toutes dernières sociétés européennes à les concevoir entièrement.

Int. : *Peut-être vos étonnants résultats s'expliquent-ils, entre autres, par le fait que votre société sœur vous facture ses prestations de design à un coût inférieur à celui du marché ?*

T. O. : Ce n'est pas du tout le cas : la BEID aurait plutôt tendance à nous surfacturer ses prestations ! En réalité, il n'y a pas à proprement parler de prix du marché, car il s'agit d'une industrie très spécialisée. Mais quand le coût facturé par nos fournisseurs, y compris par cette société, nous semble trop cher, nous envisageons le rapatriement en interne de la fonction concernée. Bien entendu, nous y réfléchissons à deux fois, car cela crée des tensions et si nous cessions de travailler ensemble, nous prendrions des risques importants pour l'avenir. Comme dans beaucoup d'industries de haute technologie, c'est au cours des six premiers mois de commercialisation d'un produit que l'on gagne le plus d'argent ; dans la mesure où cette société est capable de nous faire gagner quinze jours ou trois semaines sur la sortie d'un produit, il est juste qu'elle empoche une partie des bénéfices.

Le pilotage des plates-formes

Int. : *Projectiondesign est manifestement un excellent intégrateur de briques de base, mais le recours aux chips de Texas Instrument a complètement transformé votre technologie. Dans ce type de configuration, il arrive souvent que les fournisseurs qui apportent une pièce critique du puzzle deviennent les vrais pilotes de la plate-forme. Or chaque année des ingénieurs de Texas Instrument et d'ailleurs passent plusieurs jours chez vous. En général, ce sont plutôt les petits qui rendent visite aux gros ! Comment parvenez-vous à rester maîtres du pilotage de la plate-forme ?*

T. O. : C'est un peu l'histoire du lion qui a besoin de la souris parce qu'elle lui enlève les épines du pied... Par ailleurs, les lions semblent avoir quelque difficulté à communiquer entre eux : nous servons parfois de relais à certaines de ces grandes maisons qui, pour des raisons stratégiques qui nous dépassent, ne parviennent pas toujours à établir les contacts nécessaires au niveau nécessaire. Il est probable aussi que les ingénieurs qui travaillent dans les grands groupes, avec la lourdeur et l'inertie que cela suppose, sont heureux de venir de temps en temps se "rafraîchir" dans une petite société où, sans faire de tort à leur entreprise, ils peuvent aussi se faire plaisir.

L'investissement et le cash-flow

Int. : *Vous évoquez un investissement de quatre à cinq millions d'euros par plate-forme, et indiquez que vous avez créé l'entreprise avec un capital de quatre cent mille euros, et ceci sans recourir à des fonds extérieurs. Comment avez-vous fait ?*

T. O. : En attendant de disposer de notre première plate-forme, nous avons commencé par vendre des prestations de design. En particulier, nous avons réalisé pour un grand fabricant européen de produits électroménagers une plate-forme de projecteur qu'il a finalement décidé de ne pas commercialiser. Sur le moment, cela nous paraissait une décision assez incompréhensible,

car cet investissement représentait un million et demi d'euros. Mais cela nous a été très utile pour le développement de notre propre plate-forme. Par ailleurs, certains de nos partenaires ont accepté de nous préfinancer, c'est-à-dire de nous passer des commandes sur de simples prototypes à un prix relativement élevé.

Cela dit, nous avons toujours été confrontés à des problèmes de cash-flow et c'est encore le cas actuellement : c'est même notre préoccupation majeure.

Le service après-vente

Int. : *Comment votre réseau commercial est-il organisé pour assurer l'après-vente ?*

T. O. : Notre priorité est de fabriquer des produits de bonne qualité, afin de réduire autant que possible le nombre de pannes. Nous avons constitué notre réseau de centres de service après-vente à partir des relations que nous avons nouées avec certains distributeurs ou importateurs. La gestion du service est organisée de la façon la plus efficace possible : le partenaire se rend sur notre site web, entre son code, fait une demande de réparation ; il obtient une réponse en vingt-quatre heures par e-mail ou par téléphone. De son côté, une fois qu'il a reçu les pièces de rechange (fabriquées à la commande), il doit réparer le produit en vingt-quatre ou quarante-huit heures au maximum, sous peine de voir réduire le montant à l'acte que nous lui versons.

Nous avons des interlocuteurs privilégiés sur chaque site et nous organisons des formations sur place. L'important pour nous est de leur donner la conviction que la demande du client et la prestation qu'eux-mêmes accomplissent sont très importantes pour nous, et que nous ferons tout pour résoudre le problème plutôt que de passer du temps à nous "chamailler". De plus, la plupart de nos interlocuteurs sont des techniciens qui apprécient la qualité de nos produits et qui ont plaisir à travailler avec nous, même si nous ne représentons pas grand-chose dans leur chiffre d'affaires.

La protection de l'innovation

Int. : *Compte tenu de votre très petite taille, comment gérez-vous la protection de l'innovation ?*

T. O. : Nous avons fait le choix de ne pas consacrer trop de temps au dépôt de brevets, à la fois parce que nos ressources sont limitées et parce que le fait de déposer un brevet incite souvent les concurrents à développer des solutions qui, sans utiliser ce dernier, n'en seront pas très éloignées. Nous n'en faisons cependant pas une règle absolue. Sur notre dernière génération de projecteurs, nous avons développé un système innovant protégé par un brevet, et nous nous attendons à être imités et à devoir consacrer une partie de nos ressources à traiter le problème quand il se présentera. D'après ce qu'on m'a dit, le même idéogramme chinois est utilisé pour le mot *apprendre* et pour le mot *copier*...

Int. : *Le domaine dans lequel vous travaillez ressemble à celui de la haute couture, dans laquelle déposer des brevets n'aurait pas de sens, car chaque modèle sera de toute façon fabriqué à peu d'exemplaires. En revanche, si vous vous lancez dans la fabrication de projecteurs de poche, il sera certainement crucial de bien protéger vos innovations.*

T. O. : C'est l'une des raisons pour lesquelles nous n'allons probablement pas nous engager sur cette voie. L'autre raison est que nous n'en aurions pas la capacité financière, à moins de fabriquer ce type de produit pour un OEM, mais travailler avec un partenaire beaucoup plus gros que soi est toujours risqué. Même si l'intention de départ est d'instaurer un partenariat gagnant-gagnant entre l'éléphant et la souris, la souris finit généralement par se faire écraser par l'éléphant.

L'évolution de la société

Int. : *Comment voyez-vous l'évolution de votre société ? Si quelqu'un vous propose de vous racheter, l'accepterez-vous ?*

T. O. : Dans un an, nous atteindrons le terme de la période de cinq ans pendant laquelle les fondateurs s'étaient engagés à laisser leur part de capital dans l'entreprise. La question va donc probablement se poser. L'actionnaire principal (à plus de 50 %) est aussi le président du conseil d'administration et l'un de nos fournisseurs principaux : cela fait un peu "république bananière", mais c'est sans doute l'une des raisons de notre succès. Cela dit, ce qui a été gage de stabilité jusqu'à présent peut devenir une cause de turbulence. Nous sommes conscients de ces risques.

Nous avons déjà reçu plusieurs propositions de rachat, et cela avant même d'exister : au moment de la création de la société et alors que nous prenions de grands risques, nous avons été sollicités par des investisseurs financiers. Nous avons préféré refuser ces offres, y compris de la part d'une société qui manifestement avait une réelle volonté d'accompagner notre développement industriel, car nous étions convaincus qu'avec des actionnaires extérieurs, nous n'aurions pas la même capacité à progresser selon notre idée.

Un miracle norvégien ?

Int. : *Compte tenu de votre isolement géographique, de votre volonté de maîtriser les process, de votre refus de recourir à des financements externes, ce qui vous prive du point de vue d'analystes financiers ou de banquiers, on pourrait s'inquiéter sur votre capacité à rester efficacement à l'écoute du monde. À moins que l'humilité soit un trait de la culture norvégienne ?*

T. O. : Les Norvégiens n'ont probablement pas la même propension que les Français à se gargariser de mots ni à tenir de longs discours qui ne sont suivis d'aucun effet. Cela dit, on ne peut pas vraiment parler d'humilité : la Norvège est une nation jeune et semble convaincue de pouvoir réussir tout aussi bien, voire mieux, que tout autre pays.

Int. : *Comment avez-vous réussi à réunir dans Projectiondesign des compétences aussi remarquables ? sans doute en débauchant les meilleurs éléments de l'entreprise précédente ?*

T. O. : Sur les soixante-dix personnes, quarante-cinq sont en effet issues d'Infocus. Elles ont donc une longue habitude de travailler ensemble, ce qui a certainement été décisif pour le succès de Projectiondesign. J'ai cependant le sentiment qu'actuellement, les meilleurs éléments du développement ne sont plus les anciens. Nous avons su recruter de nouveaux collaborateurs, qui nous empêchent de tourner en rond.

Int. : *Comment entretenez-vous chez vos commerciaux la passion qui vous caractérise ? Seulement avec les Oméga 3 du saumon norvégien ?*

T. O. : Nos dix commerciaux rapportent dorénavant directement au PDG Jørn Eriksen, qui est ingénieur de formation et de cœur : ce que nous leur demandons – établir un réseau solide, vendre le plus cher possible, satisfaire leurs clients – est tellement classique qu'il était devenu inutile que j'en discute avec eux. Ils jouissent également d'une grande autonomie : nous ne leur fixons aucun objectif individuel quantitatif et nous nous bornons à leur expliquer de quelles marges nous avons besoin pour continuer à financer l'innovation à raison de 15 % à 17 % de notre chiffre d'affaires. Notre mode d'organisation leur prouve également que leur rôle est très important : tout ce qui concerne les clients est traité très rapidement. Personnellement, je voyage beaucoup, mais chaque fois que nécessaire, Jørn Eriksen organise une réunion avec eux pour traiter les problèmes en temps réel. Cet *empowerment* les surprend un peu au début, mais en dehors d'un ou deux échecs, cela se passe très bien. Dans l'équipe commerciale, nous travaillons plus que dans nos postes précédents, nous sommes moins payés qu'avant, mais les uns et les autres ont l'air très heureux. Bien entendu, sachant que notre entreprise a de l'ambition, nous

escomptons, à travers le travail actuel, obtenir plus tard des responsabilités plus importantes encore. Mais c'est sans garantie, et pourtant cela marche !

Thierry Ollivier : École supérieure de commerce de Dijon et MBA, University of Stirling, Scotland ; expérience Grand Compte Industrie/Retail chez Symbol Technologies (codes barres) sur Paris ; quitte la France pour s'établir en Norvège ; puis diverses responsabilités commerciales, marketing et *business development* au sein du groupe Ask Proxima puis Infocus ; rejoint Projectiondesign à ses débuts en janvier 2001 pour contribuer à sa croissance rapide.

Diffusion février 2006