

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Ressources
Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
IdVector
Socomine

et des parrains de l'École de Paris :

Andersen Consulting
AtoFina
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**AVANTI :
innovation systématique
et conception dans une PME**

par

Vincent CHAPEL
Président du Directoire d'Avanti SA

Séance du 20 septembre 2000
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

Après avoir étudié les mécanismes de l'innovation intensive chez Tefal (cf. *Annales de l'École de Paris*, volume V) Vincent Chapel a créé une société d'innovation en codéveloppement, Avanti. Le succès d'un produit visant à démontrer les capacités d'innovation de l'entreprise, le porte-clou, pousse la société à le développer et le distribuer puis à lancer toute une gamme d' "outils malins" destinés à faciliter le bricolage pour les non-professionnels. Cette réussite exemplaire illustre la dimension opérationnelle du modèle théorique d'innovation intensive élaboré au Centre de Gestion Scientifique (CGS). La discussion a permis, d'une part, de mieux cerner son contexte d'application potentiel et, d'autre part, de le situer par rapport aux dynamiques des start-ups.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Vincent CHAPEL

Après avoir mené, sous la direction d'Armand Hatchuel, un travail de thèse consacré à la définition d'un modèle de croissance par l'innovation intensive, à partir de l'exemple de la société Tefal, pour laquelle j'avais travaillé quelques années, j'ai décidé de mettre ce modèle en œuvre en créant ma propre entreprise. Avanti était à l'origine une plate-forme d'innovation réunissant une vingtaine de personnes aux profils très variés et destinée à réaliser des missions de codéveloppement pour le compte de grandes entreprises de services et de produits. On peut dire que l'histoire même de cette entreprise relève d'une démarche d'innovation permanente, puisqu'elle est devenue tout autre chose que ce qui était prévu initialement.

Histoire du porte-clou

Pour faciliter nos missions de codéveloppement, il m'avait paru utile de nous doter d'un démonstrateur, c'est-à-dire d'une réalisation propre qui puisse nous servir de vecteur de communication. Le cahier des charges de ce produit était très sommaire : il devait être simple et faire appel à des technologies maîtrisées, tout en étant fortement innovant et en ayant une grande valeur d'usage. Nous devions démontrer notre capacité à développer un concept nouveau qui puisse être appréhendé par tous.

C'est l'un de mes collaborateurs qui a eu l'idée du porte-clou, à partir d'un constat très simple : pour planter un clou, il faut le maintenir avec les doigts, ce qui présente le risque de se taper dessus ; aucune réponse satisfaisante n'avait jusqu'alors été apportée à ce problème fort ancien.

Nous avons développé le concept du porte-clou et l'avons présenté à nos clients, dont certains nous ont dit que ce pourrait être intéressant de le fabriquer et de le distribuer : le secteur du bricolage est un marché immense qui représente, en France quatre-vingt-douze milliards de chiffre d'affaires : c'est le premier poste d'équipement des ménages ; il connaît une certaine croissance (5 %), même si elle n'a rien de comparable avec celle des nouvelles technologies de l'information, et il offre une grande tolérance à l'innovation.

L'innovation "prudentielle"

Nous avons alors commencé à envisager cette perspective, mais d'une façon conforme au modèle Tefal, celui de l'innovation "prudentielle" : passer du secteur des services, qui était celui d'Avanti à l'origine, au monde manufacturier, n'avait rien d'évident, et nous ne voulions pas compromettre dans une aventure trop risquée l'avenir d'une entreprise naissante. Nous devions donc parvenir à associer ces deux attitudes apparemment contradictoires que sont l'innovation et la prudence.

Pour limiter les investissements, nous avons entièrement sous-traité la production, l'assemblage et la distribution ; nous avons également préféré, plutôt que de procéder à une étude de marché approfondie et coûteuse, nous contenter d'une petite enquête auprès de quelques consommateurs, mettre le produit sur le marché et attendre la réaction des clients pour l'analyser après coup : réduire le coût du lancement est une pratique courante, chez Tefal, pour diminuer le risque.

Le résultat de cette confrontation directe au marché a été plutôt bon : la première année, nous avons vendu cent mille porte-clou, et en 1998 et 1999, environ trois cent cinquante mille, au prix relativement élevé de cinquante francs.

À la découverte des clients

J'ai alors passé environ six mois dans les supermarchés et au contact de la distribution à observer les clients qui achetaient le produit, à discuter avec eux, à tenter de comprendre à qui il rendait service et pourquoi.

Il est apparu par exemple que 80 % des clients étaient des femmes ; le porte-clou a d'ailleurs reçu le prix Castorama de l'outil féminin. Globalement, nous avons découvert que les grands fabricants d'outillage traditionnel travaillaient surtout sur des concepts véhiculant des messages de technicité, de longévité et de fiabilité ; le besoin auquel répondait le porte-clou était tout autre : il facilitait le bricolage, tout simplement.

Devant le succès du porte-clou, les acheteurs des grandes centrales d'achats nous ont demandé quels étaient nos projets : nous avons ouvert une brèche, il fallait aller de l'avant. C'est alors que nous avons cerné le concept d'outil malin, concept qui peut se décliner en une gamme de produits et qui se fonde sur l'objectif de *faciliter le bricolage*. Mais par où commencer ? Fallait-il se limiter à la martellerie, s'orienter vers la visserie, explorer d'autres secteurs encore du marché, extrêmement structuré, de l'outil à main ? Nous avons pris le parti, puisque notre concept était très généraliste, d'être extrêmement transversaux, tout en procédant de façon systématique et prudente : toute pénétration d'un segment nouveau de ce marché supposait une prise de risque.

Le “cutangle”

Je savais, pour l'avoir analysé dans le cadre de mon doctorat à l'École des mines, que l'objet physique peut être un vecteur exceptionnel d'information ; nous avons commencé par analyser toutes les connaissances que nous avait apportées le porte-clou, mais aussi l'environnement de cet outil. Du secteur de la martellerie, nous sommes ainsi rapidement passés à celui des revêtements pour les sols ou pour les murs, et nous avons développé un nouveau produit, le “cutangle”, qui permet de couper la tapisserie le long des plinthes et des plafonds, sans règle ni spatule et sans déchirer le papier.

Toujours dans le souci de réduire les risques, nous avons décidé de réutiliser le plus grand nombre possible d'éléments déjà développés pour le porte-clou. Nous avons en particulier réutilisé le manche, qui représente un investissement lourd en termes de conception, alors que la tête est relativement simple. Au total, l'investissement industriel du “cutangle” s'est ainsi limité à soixante mille francs ; nous en avons vendu dès la première année quatre cent mille exemplaires, au prix de quarante-neuf francs. Comme le porte-clou, il a été commercialisé sans étude de marché préalable, et nous a en revanche renvoyé une somme considérable d'informations sur le secteur dans lequel il s'inscrivait.

La gamme des “outils malins”

Aujourd'hui, la gamme des “outils malins” comprend vingt-cinq outils, parmi lesquels le “proxivis”, une tête de vissage qui s'adapte à la perceuse et permet d'avoir tous les outils sous la main, ou encore un tournevis qui permet de visser toutes les vis sans effort. Le dernier brevet en cours de développement est un peu plus élaboré : il s'agit, en partant de l'idée que la plupart des bricoleurs du dimanche ne disposent jamais du tournevis correspondant aux vis qu'ils doivent utiliser, d'un système électromagnétique permettant de s'affranchir de la notion d'empreinte et de forme des vis : un coup de pistolet suffit.

Nous lançons environ un outil nouveau par mois, ce qui absorbe évidemment l'essentiel du temps des membres de l'équipe : nous continuons de réaliser quelques missions de codéveloppement, mais de plus en plus rarement. Notre modèle de conception repose sur un compromis entre capitalisation et innovation : tout en recherchant constamment l'innovation, nous nous efforçons de préserver des éléments communs entre les différents produits pour réduire les risques, et nous accordons beaucoup d'importance à la capitalisation des connaissances techniques et des connaissances d'usage. La première ne pose pas vraiment de problème : il est relativement facile, vu la faible complexité des produits, de codifier les connaissances techniques. En revanche, il est beaucoup moins simple de capitaliser les connaissances d'usage, c'est-à-dire toutes ces informations que nous recueillons à chaque lancement d'un produit nouveau sur le marché, et qui

sont pour nous la clef du succès : nos produits ne peuvent s'imposer qu'à condition d'offrir une valeur d'usage forte.

Une ingénierie de la conception

Ce qui nous permet de nous focaliser sur ces tâches d'innovation et de capitalisation est le fait que nous restons, fondamentalement, des concepteurs, puisque nous sous-traitons l'ensemble des autres fonctions : le cœur de notre métier est bien de concevoir des produits qui correspondent à de véritables attentes.

Tout ne va cependant pas sans mal : la conception collective suppose, même pour des produits simples, une organisation relevant de la conduite de projet ; il faut par ailleurs être capable de repérer les bons points d'entrée, c'est-à-dire les thématiques qui méritent d'être explorées, le type pertinent d'approche pour chaque nouveau secteur, etc.

Dans ce dernier domaine, nous nous appuyons sur la théorie unifiée de la conception développée au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des mines par Armand Hatchuel et Benoît Weil. Sur cette base, deux élèves de l'option Ingénierie de la Conception de l'École des mines nous ont aidé l'an passé à structurer notre démarche. Cette théorie constate que la conception ne relève pas du simple paradigme de la décision. Le raisonnement de conception consiste à mobiliser et créer des connaissances pour spécifier des concepts abstraits et nouveaux jusqu'à en permettre la réalisation dans des produits. Au sein d'Avanti, l'enjeu consistait à généraliser ces formes de raisonnements permettant l'innovation. Il s'agissait de mobiliser la théorie pour rationaliser notre approche de l'innovation : si les raisonnements peuvent être effectués intuitivement par certains au sein d'Avanti, en revanche la conception collective implique une représentation partagée de l'activité et la théorie nous fournit cette représentation. En outre elle permet aussi l'élaboration d'outils informatiques, assez sommaires pour l'instant, mais destinés à se développer : ainsi l'un d'entre eux permet, chaque fois que nous ouvrons un nouveau champ d'application, de dessiner une arborescence aidant à structurer les connaissances techniques ou d'usage qui peuvent être utiles dans ce champ. Nos partenaires de codéveloppement rencontrant les mêmes difficultés dans leur activité de conception collective innovante, nous testons également ce dispositif chez eux.

Le dépôt des brevets

L'innovation prudentielle présente un dernier volet : la protection de l'innovation, qui est indispensable pour une entreprise de conception comme la nôtre.

À l'origine, nous n'avions aucune expérience en la matière, car nos partenaires en codéveloppement se chargeaient eux-mêmes de ces démarches. Lorsque nous avons développé le porte-clou, nous avons découvert que le coût d'acquisition de la propriété industrielle (soixante mille francs) était supérieur à celui du lancement industriel, et alourdissait donc considérablement la prise de risque.

En revanche, le dépôt du brevet proprement dit à l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) ne coûte que deux cent cinquante francs, et vous disposez de dix-huit mois pour fournir le rapport de recherche et l'ensemble des éléments qui permettent d'étayer le brevet. Notre politique consiste donc à déposer des brevets pour toutes les idées qui nous passent par la tête, pour deux cent cinquante francs chaque fois. Ensuite, si nous sommes capables, dans le délai légal de dix-huit mois, de prouver que la solution technique est intéressante et que le produit peut être développé, nous dépensons environ soixante mille francs pour la procédure de recherche d'antériorité et la rédaction. J'ai d'ailleurs appris que nous étions ainsi l'entreprise française présentant le ratio le plus élevé de brevets déposés par salarié.

Bien entendu, nous réalisons nous-mêmes, au préalable, une recherche d'antériorité, pour nous assurer que l'invention en question n'a pas d'antécédent. L'un des membres de l'équipe consacre tout son temps à ce travail de veille technologique et à l'enregistrement des brevets ; pour le porte-clou, par exemple, cinq brevets ont été déposés, qui concernent non seulement le produit actuel,

mais aussi sa lignée, c'est-à-dire les générations futures de porte-clou, plus élaborées, plus complexes ou plus simples, de façon à verrouiller la concurrence.

La vente des licences

Le dépôt des brevets nous permet également de vendre des licences, ce qui est une procédure longue et complexe. Notre première licence a été achetée par une société de distribution, que j'avais démarchée pour le porte-clou. Elle souhaitait disposer d'un produit beaucoup plus simple et moins coûteux, à offrir à ses clients avec chaque meuble vendu en kit. Nous lui avons alors présenté une version plus simple du porte-clou, reposant sur un système de clipsage, pour laquelle nous avons également déposé un brevet, mais que nous ne souhaitions pas commercialiser pour ne pas "cannibaliser" le porte-clou ; la seule condition que j'avais posée à la vente de cette licence concernait d'ailleurs l'interdiction d'employer le terme "porte-clou" pour désigner ce produit, non seulement en français mais aussi dans les traductions étrangères.

Cette négociation s'est très bien passée, mais nous en avons connu de beaucoup plus difficiles : bien souvent, l'acheteur cherche avant tout à faire traîner la négociation pour essayer de vous contourner et de s'approprier votre invention sans avoir à vous verser de royalties.

Nous avons par exemple proposé à une grande entreprise un système de perceuse à niveau qui permet de percer droit ; il existait déjà des perceuses à niveau munies d'une bulle ; mais à quoi cela vous sert-il de savoir que vous avez percé de travers ? Ce qui compte, c'est de percer droit : notre dispositif comprend un contacteur arrêtant le moteur dès que l'utilisateur s'écarte d'un angle donné. Mes interlocuteurs ont trouvé le système très ingénieux, et m'ont demandé s'ils pouvaient garder le prototype pour l'étudier en détail. Au bout de trois semaines, ils sont revenus nous voir avec une impressionnante pile de documents, et m'ont avoué qu'ils avaient bien étudié le dossier, et qu'ils n'auraient jamais imaginé que nous avions déposé autant de brevets autour de notre invention. Comme ils savaient que nous vendrions la licence à leurs concurrents s'ils ne l'achetaient pas, ils ont signé le contrat et nous versent très régulièrement ce qu'ils nous doivent.

Notre stratégie globale consiste à chercher à licencier tous les brevets concernant des produits qui ne peuvent pas entrer dans la gamme des "outils malins". C'est d'ailleurs sur les concessions de licence qu'Avanti fait actuellement son profit, car l'activité "outils malins" nécessite des ressources lourdes, du fait notamment des efforts considérables de communication que nous avons dû consentir pour parvenir à la rendre présente dans mille points de vente en France et huit cents dans le reste de l'Europe.

DÉBAT

Les comités produits

Un intervenant : *Dans l'entreprise Tefal, telle que vous l'aviez présentée, existait un rituel fort, celui du comité produits du lundi matin, où se retrouvaient à la fois des ingénieurs, des techniciens, des contremaîtres, etc., avec toute la richesse que suppose cette diversité. N'y a-t-il pas une trop grande homogénéité dans votre propre société, qui ne comprend que des concepteurs ?*

Vincent Chapel : Nous sommes très proches du modèle Tefal, qui sous-traite l'ensemble des activités de transformation pour se concentrer sur l'activité de conception innovante ; la seule différence est que nous sous-traitons aussi l'assemblage, alors que Tefal l'assure lui-même. Notre comité produits réunit l'ensemble des membres de l'entreprise tous les lundis matin, et Paul Rivier, l'ancien dirigeant de Tefal, qui préside notre conseil de surveillance, y est présent une fois sur deux (et très actif). Pour remédier à l'homogénéité dont vous parlez, nous demandons à certains de nos sous-traitants, fabricants, assembleurs ou distributeurs, ou encore à des experts férus de bricolage, d'y participer.

Int. : *Ne craignez-vous pas, dans ce cas, qu'il y ait des fuites ?*

V. C. : Il n'y en a pas eu jusqu'ici ; entre la genèse d'une idée et sa réalisation, il y a de toute façon un long chemin.

L'innovation au quotidien

Int. : *Dans l'expression "innovation prudentielle", je ne comprends pas bien le choix de cet adjectif "prudentiel", qui connote un langage juridique, de préférence à "prudent" ; comment définiriez-vous ce mot exactement ?*

V. C. : Le terme n'a pas été inventé par moi, mais par l'équipe d'Armand Hatchuel au Centre de Gestion Scientifique. Fondamentalement, il s'agit de la capacité à innover à un rythme soutenu sans mettre l'entreprise en péril par une prise de risque excessive.

Int. : *Il n'y a en effet aucune originalité à constater que des PME se sont lancées et développées sur des innovations spectaculaires. Mais généralement, la créativité s'arrête là : l'entreprise exploite au maximum l'innovation qui l'a fait naître ; il lui est souvent très difficile, par la suite, d'effectuer à nouveaux de véritables sauts en termes de concepts, de produits ou de technologies. Et par ailleurs, ces succès doivent être mis en regard du grand nombre des entreprises naissantes qui ont échoué et disparu. Ce qui caractérise au contraire Tefal, c'est la répétition de telles ruptures dans la durée malgré le risque associé : cette entreprise a été capable d'inventer successivement différents types de poêles innovantes, mais aussi le "croque-gaufre" ou encore le "chauffe-biberon malin", au développement duquel Vincent Chapel a participé.*

Int. : *Votre méthode, consistant à multiplier les produits et à privilégier la mise directe sur le marché, présente un risque : vous n'êtes pas à l'abri d'un échec sur un produit, et le jour où votre gamme sera davantage connue, cela risque de rejaillir sur l'ensemble de la marque. Quel est le taux de succès de vos produits ?*

V. C. : C'est une notion difficile à évaluer : s'agit-il du niveau de rentabilité industrielle, du point mort bas incluant l'ensemble des charges de l'entreprise ? Lorsqu'il y a échec sur un produit et que cela risque de générer des retombées négatives pour la marque et le concept en général, il me semble qu'il n'y a qu'une solution, qui demande de prendre une décision courageuse : il faut

retirer le produit de la vente. Certains de nos produits ont plus ou moins bien marché, mais je n'ai jamais été amené à prendre une telle décision.

Les contrefaçons

Int. : *Vos produits ont-ils fait l'objet de contrefaçons ? Lors d'une récente séance de l'École de Paris (voir le Journal de l'École de Paris n°26), François Brousse nous a raconté les années de procès qui lui ont été nécessaires pour faire valoir les droits de la société à laquelle il appartenait sur un brevet copié aux États-Unis. Déposer un brevet n'est pas toujours suffisant : encore faut-il avoir les moyens de se protéger éventuellement contre des sociétés puissantes et sans vergogne.*

V. C. : Nous avons été copiés à plusieurs reprises mais nous n'avons jamais entamé de procès. Il existe à mon avis un levier beaucoup plus efficace, qui consiste à faire pression sur le distributeur, lui aussi impliqué dans la contrefaçon. Lorsque j'ai écrit au dirigeant de Castorama pour lui expliquer qu'il était contrefacteur d'un produit dont nous détenions les titres de propriété, il n'a pas fallu plus de huit jours pour que le produit incriminé disparaisse des linéaires et ne soit donc plus présent à côté du nôtre ; c'est finalement la seule chose qui compte ! J'ignore comment le distributeur a réglé le problème avec le fabricant, qui était une importante société anglaise.

Int. : *Mais si l'incident s'était produit aux États-Unis, comment auriez-vous fait ?*

V. C. : Nous avons un bureau aux États-Unis et commençons à distribuer nos produits là-bas, sous le nom de marque *Smart Tools*. Je ne me fais pas trop de souci sur les risques de contrefaçon, car les Américains ont une conception du droit beaucoup plus rigoureuse que la nôtre, entre autres dans la distribution.

La montée de l'intellectualisation

Int. : *Mon couteau suisse renferme également un porte-clou, certes moins sophistiqué que le vôtre, puisqu'il s'agit simplement d'un œillet ouvert d'un côté ; mais cela me laisse penser qu'il a certainement existé de très nombreux systèmes de porte-clou avant le vôtre. Toute la question est de savoir pourquoi le vôtre a connu un tel succès. J'avance une hypothèse : le modèle auquel s'identifie secrètement le bricoleur, c'est l'artisan : un vrai professionnel, un homme rude qui manie des outils lourds et compliqués. Or vous avez découvert qu'il existait aussi des bricoleuses, qui ne s'identifiaient à personne mais voulaient juste planter leur clou.*

V. C. : Même si beaucoup de nos clients sont des femmes, cela n'explique pas tout. Je pense, plus largement, que le succès de nos "outils malins" renvoie tout simplement à la montée de l'intellectualisation. Nos outils correspondent à l'attente de cols blancs qui éprouvent le besoin, pour leur développement personnel, de réaliser des travaux manuels, et qui veulent des outils aux formes simples, aux fonctionnalités faciles à comprendre. Le succès de la poêle Tefal a lui aussi correspondu à un moment historique particulier, l'époque de la libération de la femme : la poêle n'était plus cet objet qui se transmettait de mère en fille et qu'on rétamait pieusement ; ce n'était plus qu'un objet de consommation comme un autre. Les grands outilleurs n'ont peut-être pas encore pris conscience qu'un tournant s'était produit ; ils continuent à fabriquer des produits pour des professionnels ou des pseudo-professionnels. Mais le jeune cadre qui doit accrocher un tableau dans son salon ou qui ne trouve pas d'artisan pour poser son papier peint n'a pas ce type de références : il veut tout simplement trouver des outils qui lui facilitent la tâche.

Int. : *Autrefois, le fait de se taper ou non sur les doigts permettait de distinguer les "bons" des "nuls" ; quant aux femmes, jamais elles n'auraient planté un clou, car elles auraient pu se faire mal et s'abîmer les doigts. Vous avez introduit une véritable rupture culturelle, et vous avez mis de votre côté, d'un seul coup, à la fois les "nuls" et les femmes.*

Int. : *Concernant le peu de succès du porte-clou du couteau suisse, je crois qu'il s'explique par une raison très simple : tous ceux qui ont essayé de planter un clou savent qu'il est indispensable de le tenir fermement, ce qu'un œillet ouvert ne permet manifestement pas... On sent dans l'outil qui nous a été présenté aujourd'hui une véritable intelligence du geste du planteur de clou, et je ne suis pas étonné qu'il ait fait l'objet de cinq brevets.*

Culture d'ingénieur, culture de bricoleur

Int. : *Je suis agréablement étonné de trouver parmi des ingénieurs cet art de "penser simple et pas cher" qui appartient généralement aux techniciens et aux hommes de terrain. Ceux qui n'ont pas fait de longues études, qui n'ont pas été formés à des schémas complexes, ont un talent particulier pour opérer des courts-circuits qui permettent de trouver des solutions robustes et économiques, alors que les solutions proposées par des ingénieurs sont souvent fragiles et coûteuses. Peut-être gagneriez-vous à entrer en contact avec les hommes de terrain des entreprises, qui pourraient stimuler votre créativité.*

V. C. : Chez Tefal, il y a environ trois mille quatre cents personnes, dont trois mille pour la partie industrielle, cent cinquante pour la recherche et seulement dix ingénieurs diplômés : tous les autres sont des hommes de terrain qui ont progressé grâce à leurs talents et leur créativité personnelle. Et chez Avanti, je suis le seul ingénieur.

Int. : *Vous êtes manifestement un ingénieur très ouvert à d'autres cultures que la vôtre !*

Int. : *Attention aux stéréotypes ! Les ingénieurs ne sont plus ce qu'ils étaient au XIX^e siècle, ni même dans les années 1950 et 1960. Ils sont capables d'évoluer et c'est justement la mission de l'école qui nous accueille ce matin que de susciter et aider ces évolutions.*

Int. : *Quel est le profil de vos collaborateurs ?*

V. C. : En fait, je ne souhaitais pas qu'Avanti soit une entreprise d'ingénieurs. L'équipe comprend beaucoup de gens peu diplômés, voire des personnes qui ont connu l'échec scolaire, ou des autodidactes ; tous avaient une sensibilité à la technique, et ce côté "astucieux" dont il vient d'être question. Notre spécialiste de la propriété industrielle n'est même pas juriste ; c'est un technicien à qui j'ai demandé, au moment où nous en avons besoin, de s'informer sur les problèmes de propriété industrielle et qui est devenu expert dans cette matière, en capitalisant et en développant sa propre méthodologie, très différente de celle des cabinets conseils en propriété industrielle, pour la bonne raison que la visée économique de ces cabinets conseils est différente de la nôtre. Les collaborateurs les plus diplômés de l'équipe sont ceux qui s'occupent de marketing et de communication ; ils ont une formation d'école de commerce.

Développer l'innovation prudentielle sur le net

Int. : *En tant qu'ancienne ergonome, j'ai été très sensible à l'importance que vous attachez à la valeur d'usage ; je crois que cette notion est vraiment au cœur des innovations. Pourrait-on imaginer de transposer la méthode que vous avez développée pour vos outils au secteur des services, et par exemple aux applicatifs et logiciels utilisés sur l'internet ?*

V. C. : À vrai dire, pour moi, le porte-clou ou le "cutangle" ne sont pas des produits, mais bien des services ; je ne fais pas vraiment de différence entre les deux notions, concernant ces objets. Pour ce qui est de l'internet, j'y vois une autre application possible du modèle de l'innovation prudentielle : je doute que les investissements de plusieurs millions de francs réalisés par certaines start-ups correspondent à un bon modèle économique...

Int. : *Le problème est que lorsque vous demandez à certains créateurs de start-ups pourquoi, au lieu de gaspiller des millions, ils ne se contentent pas de créer leur site avec deux cent mille francs, et d'attendre, pour le développer, que l'argent commence à rentrer, ils vous répondent qu'ils n'ont pas un sou à eux et qu'aucun capital-risqueur ne consentira à étudier leur projet s'ils demandent moins de trois millions de francs ! Comment faire de l'innovation prudente sur l'internet quand on n'est pas assez riche ?*

Le destin d'une start-up

Int. : *Le destin normal d'une start-up, c'est d'être rachetée par une grande entreprise ; ne risquez-vous pas de devenir la proie d'une grande chaîne de bricolage ?*

V. C. : Nous sommes déjà sollicités, malgré la modestie relative de notre chiffre d'affaires (vingt-cinq millions de francs), et je pense qu'en effet nous revendrons la gamme des "outils malins" à un grand groupe de bricolage. Le développement de cette activité a été comme une sorte de "dérapage" pour Avanti : ce n'était vraiment pas prévu, et jamais je n'aurais imaginé que cela prenne de telles proportions.

Int. : *Comme l'écrivait Barenton, " Un vrai chef d'entreprise dirige son entreprise comme il dirige sa femme : en la suivant ".*

V. C. : Malgré tout, ce qui m'intéresse fondamentalement, c'est de faire de l'innovation, de monter des projets de codéveloppement, et je pense que l'avenir d'Avanti est de ce côté. Nous utiliserons probablement la valorisation tirée de la vente de l'activité "outils malins" pour développer significativement, avec des moyens beaucoup plus importants, l'activité de codéveloppement et de co-innovation.

Présentation de l'orateur :

Vincent Chapel : docteur de l'École des mines en ingénierie et gestion, Master of science de l'Université de Manchester, diplômé de l'École Centrale de Lyon ; après avoir été conseiller pour l'innovation à la Direction Générale du groupe SEB, il est aujourd'hui président du Directoire d'Avanti.

Diffusion novembre 2000