

■ LES AMIS DE ■
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)

L'INTÉGRATION DE L'OFFRE DANS LE TEXTILE
L'exemple de Lectra Systèmes

par

Dominique HÉBER-SUFFRIN
Directeur Général de Lectra Systèmes

Séance du mercredi 16 juin 1999
Compte rendu rédigé par Blanche Segrestin

Bref aperçu

Comment prospérer lorsqu'on fournit des équipements et systèmes logiciels à une industrie mûre et en déclin comme l'habillement ? Lectra Systèmes a relevé ce défi. Initialement spécialisée dans la CFAO pour l'industrie de l'habillement, l'entreprise a étendu et globalisé son offre à l'ensemble de la filière textile, de la conception des tissus à celle des magasins de vente ou à l'essayage virtuel. Elle s'est également diversifiée vers les secteurs du textile pour l'automobile ou l'aéronautique. Pour cela, elle est passée d'une stratégie d'intégration fondée sur des architectures spécifiques à une stratégie de systèmes ouverts, d'achat de composants et de partenariats multiples pour s'assurer l'accès aux savoir-faire et aux marchés. Lectra peut proposer aujourd'hui une offre de plus en plus complète et intégrée à ses clients, voire permettre une rationalisation de l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée.

*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 Dominique HÉBER-SUFFRIN

J'ai commencé par travailler comme ingénieur chez Framatome et Renault. Diplômé d'un MBA, j'ai ensuite dirigé des filiales de Merlin Gérin, BTR et Carnaud Metalbox. Ce parcours m'a permis de développer un savoir-faire dans la conduite du changement dans l'entreprise. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Daniel Harari, qui avait repris le groupe Lectra Systèmes en 1990, m'a appelé à ses côtés en 1996. Aujourd'hui, je suis directeur général de Lectra Systèmes, responsable de la division Produits qui est en charge de la recherche, de la production et de la logistique. Je m'occupe donc à la fois de la production de l'offre existante et de la génération de l'offre future.

Je voudrais articuler mon propos autour de trois points. Je commencerai par vous présenter le groupe Lectra Systèmes et la diversification croissante de son offre. Ensuite, je vous montrerai comment, dans notre secteur d'origine qui est l'habillement, nous sommes passés récemment d'une situation de crise à une dynamique de croissance. J'expliquerai enfin quelle est notre stratégie, notamment en matière de recherche et d'innovation, pour les années à venir.

Le groupe Lectra Systèmes

La diversification des secteurs d'activités

Fondée en 1973, l'entreprise Lectra Systèmes était à l'origine spécialisée dans le secteur du logiciel de CAO (conception assistée par ordinateur) pour l'habillement. À partir d'une technologie de découpe par couteau et par laser, elle a ensuite développé son offre de CFAO (conception de fabrication assistée par ordinateur) pour l'ensemble des matériaux souples. C'est ainsi qu'aujourd'hui, en plus du secteur de l'habillement, le groupe a étendu ses activités au secteur de l'automobile avec des composants tels que l'*airbag* ou les sièges de voiture, à l'aéronautique avec les structures composites, à l'ameublement ou encore à la chaussure. Si l'habillement concentre toujours les deux tiers de l'activité du groupe¹, en revanche la diversification concerne des marchés en très forte croissance : celui de l'*airbag* est en train d'exploser, le dernier modèle de Mercedes proposant par exemple quatorze *airbags* ; l'industrie de la chaussure est, quant à elle, encore très archaïque avec des moyens de production peu flexibles, et constitue donc un fort potentiel de modernisation.

Une organisation mondiale pour un service de proximité

Parallèlement à la diversification de nos activités, le groupe s'est internationalisé. Avec un chiffre d'affaires de mille deux cent quatorze millions de francs en 1998, dont 26 % sont réalisés aux États-Unis, Lectra Systèmes traite aujourd'hui avec plus de neuf mille trois cents clients. À la diversité de l'offre s'ajoute la diversité de nos clients, des grandes multinationales aux PME, des industriels très structurés aux petits façonniers ou aux stylistes indépendants. Pour satisfaire pleinement chacun d'entre eux, il nous a fallu bâtir une organisation mondiale capable d'offrir un véritable service de proximité. Nous disposons désormais d'un réseau unique, avec trente-six filiales dispersées dans le monde. La mise en place de ce réseau a été très coûteuse, et il est parfois compliqué de gérer un personnel composé de soixante-dix nationalités différentes. Toutefois, ce réseau représente incontestablement un atout majeur : d'une part, parce que nous avons à présent la capacité de développer chaque nouveau produit sur tous les marchés très rapidement, et d'autre part, parce qu'avec six cent cinquante spécialistes à travers le monde, nous réalisons plus du tiers de notre chiffre d'affaires sur les services, que ce soit avec les pièces détachées, les contrats d'assistance technique, les évolutions de logiciels, ou que ce soit avec la formation, l'audit ou le conseil pour l'intégration des systèmes d'information.

¹ 68 % du chiffre d'affaires en 1998.

Un choix stratégique : de la CAO à la notion d'offre intégrée

Je voudrais maintenant vous montrer comment nous sommes devenus les leaders dans le marché de l'habillement.

Dans le secteur de l'habillement, toute une série d'activités s'enchaînent à partir des besoins du consommateur final : depuis le marketing, une collection est imaginée (phases de design et de conception), puis réalisée (phases de découpe et de confection) et enfin vient la distribution. C'est par la CAO que nous avons pénétré le circuit avec comme clients les fabricants qui découpent dans le tissu les parties du vêtement à assembler, et doivent optimiser la disposition des pièces afin de réduire les chutes. Désormais nous ne leur proposons plus seulement des logiciels de CAO, mais nous intervenons sur toutes leurs activités.

Les salles de découpe intelligentes

Nous leur proposons d'abord des salles de découpe "intelligentes", c'est-à-dire des logiciels et des machines pour les aider à gérer les commandes, les stocks de tissus et les équipements de découpe automatique. Notre expertise en CFAO et notre excellente compréhension du métier et de ses techniques nous différencient de nos concurrents. Mais en définitive, notre objectif est moins de concevoir une machine performante qu'une machine en tant qu'élément dans une chaîne de flux. Sachant que 90 % des coûts de salle de coupe correspondent aux coûts de la matière consommée, nous avons par exemple mis au point un logiciel qui permet d'adapter la trajectoire de coupe en temps réel aux motifs du tissu. C'est donc l'ensemble d'une salle de découpe que nous cherchons à optimiser.

L'innovation par l'aval : le pari du design

Ensuite, et contrairement à nos concurrents, nous avons considérablement misé sur l'activité du design. Nous avons beaucoup investi notamment pour faire des acquisitions aux États-Unis et en Asie. Sur ce marché, dont nous détenons 60 % des parts en logiciels, nous sommes à la frontière entre le monde du textile et le monde de la confection, et nous approchons même celui de la distribution : en effet, notre dernière acquisition aux États-Unis nous amène le savoir-faire d'un logiciel pour concevoir des boutiques virtuelles. Avec un tel produit, une chaîne de franchisés est en mesure de piloter la présentation de ses produits d'un bout à l'autre de la planète.

Une réponse globale aux besoins des clients

Enfin, nos clients se mondialisent aussi, et leurs besoins de communication sont croissants. Nous leur offrons des solutions intégrées et communicantes avec leurs systèmes internes et qui permettent facilement, via l'intranet ou l'internet, d'échanger des données techniques informatisées entre leurs sites internes ou avec leurs partenaires externes.

Grâce à cette dynamique de succès dans le textile, nous espérons être bientôt les premiers au niveau mondial. C'est là une ambition cohérente avec notre stratégie. En effet, après avoir connu une grave crise de croissance et de lourdes pertes en 1990, Lectra Systèmes s'est efforcé de se restructurer autour de trois axes stratégiques : le renouvellement de son offre de produits, une expansion géographique très volontariste et surtout, le choix de se concentrer sur un cœur de métier redéfini. Au lieu de tout faire par nous-mêmes, des ordinateurs aux logiciels, nous avons cherché à anticiper davantage les besoins de nos clients et à y répondre d'une manière adaptée. C'est ainsi que nous sommes parvenus à déployer notre offre sur de nouveaux secteurs industriels, tels que l'automobile et l'aéronautique, et progressivement à renouer avec une croissance profitable.

Les orientations futures, ou comment être à la fois instigateur et pilote des changements

Le succès de notre stratégie doit beaucoup à notre capacité d'anticipation. Or quelles sont précisément nos perspectives de développement à ce jour ? Quelles orientations doit-on prendre aujourd'hui pour demain ?

Les perspectives : transformer toute la filière textile

Quand on analyse l'ensemble de la filière textile, on voit que les voies pour accroître l'efficacité globale se situent en fait aux interfaces entre les trois pôles : celui du textile qui est une industrie traditionnelle de "process", celui de la confection qui est au contraire une industrie à très fort taux de main-d'œuvre, et celui enfin de la distribution. Si chacun de ces pôles a considérablement amélioré ses performances, en revanche, l'ensemble de la chaîne connaît d'importants dysfonctionnements. En Europe, on compte par exemple 30 % de vêtements invendus ou soldés. Non seulement c'est un formidable gâchis, mais cela prouve surtout l'insatisfaction des consommateurs.

Pour remédier à cette situation, nous avons décidé d'élargir notre offre technologique à l'ensemble de la filière textile : création virtuelle du fil, des tissus, des vêtements ; fabrication des produits ; merchandising virtuel. En brisant la frontière textile-habillement, il s'agit d'aider à la réduction significative des délais entre la création et la distribution d'un produit, ainsi qu'à la baisse des coûts de production et à l'amélioration de la qualité. Le partenariat stratégique que nous lions en ce moment avec Stork, leader mondial de l'impression textile, va manifestement dans ce sens. En associant ses logiciels de CAO, Lectra Systèmes prend ainsi le leadership du marché émergent de l'impression numérique qui va révolutionner l'ensemble de la filière textile. Par exemple on imprimera que les parties du tissu qui seront effectivement utilisées pour le vêtement. L'accord de coopération stratégique avec Stoll, leader des solutions de tricotage automatique, permet d'offrir une solution intégrée allant du design à la production. Certains produits pourraient être tout à fait déterminants, comme ce logiciel de prototypes virtuels que nous nous apprêtons à sortir sur le marché et qui permettra de concevoir des vêtements et de simuler des essayages. Enfin, dans le domaine de la distribution, il y a de forts potentiels à développer avec les techniques de "merchandising virtuel" ou de catalogue électronique. L'habillement relève de plus en plus d'une économie de masse, certes, mais aussi et surtout d'une économie diversifiée, voire personnalisée. En anglais, on parle à ce sujet de "mass customization" pour évoquer l'adaptation toujours plus fine aux goûts de chaque individu. Or la confection sur mesure en série est techniquement possible : avec des prises de mensurations numériques permettant un "essayage virtuel" du vêtement, une commande par l'internet et des moyens de production flexibles, la réalité devrait bientôt rejoindre le rêve ! La clé de toutes ces évolutions se situe indéniablement dans la technologie et Lectra Systèmes a ici un rôle considérable à jouer.

Dans cette perspective, nos investissements sont actuellement en forte croissance : en tout, plus de quatre-vingt dix millions de francs, en interne ou en externe, seront investis en 1999. Nous veillons également à consolider nos ressources en recherche et développement. Deux points sont à cet égard au centre de nos préoccupations : il s'agit d'une part de réformer nos méthodes de recherche, et d'autre part d'organiser véritablement le travail de nos laboratoires en réseau.

Un management adapté aux ambitions stratégiques

Sur le premier point, la réforme est assez difficile. La recherche jusqu'à présent a toujours fonctionné chez Lectra avec une organisation pyramidale par métiers. À l'évidence, cette organisation était source d'inefficacité : les prises de décision étaient trop tardives, les ressources étaient dispersées, et les projets globalement mal suivis. Après quatre mois d'analyse, nous avons souhaité mettre en place une organisation qui soit plus réactive, plus attentive à la satisfaction de nos clients et qui soit cohérente avec l'élargissement de notre offre d'une part et son intégration d'autre part.

Pour ce faire, plusieurs principes ont été érigés : tout d'abord, les projets de recherche et développement, que la direction générale a sélectionnés dans le cadre de sa stratégie, figurent dans un plan produits à trois ans formalisé. Le comité produits, dirigé par le PDG de Lectra Systèmes, passe en revue mensuellement les projets majeurs. La phase de sélection est naturellement la plus délicate, car après une période de foisonnement des idées, on ne peut en retenir qu'une partie. On rentre alors dans une procédure de gestion par projet, avec des jalons bien identifiés. Cette procédure, ailleurs, passerait certainement pour classique, mais nous avons mis plus de huit mois à la formaliser et à la diffuser dans l'entreprise.

Ensuite, les services ont été réorganisés en *product units* par solution client. Ces unités, contrairement aux lignes de produits traditionnelles, permettent en effet d'agréger tous les produits qui répondent aux besoins d'un client. Des équipes pluri-métiers et multiprojets ont donc été formées, regroupant chacune une trentaine de personnes environ, pour gérer ces unités. Par ailleurs, les ressources transversales ont été réunies au sein de centres de compétence. Le premier, le centre "technologies", est en charge de la veille technologique, de l'animation de l'innovation et de la propriété industrielle. Cette dernière mission est capitale dans une entreprise de haute technologie. Aujourd'hui non seulement nous intégrons la propriété industrielle dans les phases amont des projets pour éviter d'être contrevenants, mais nous sommes passés à une phase plus offensive en déposant des brevets à un rythme de plus en plus rapide. Les autres centres de compétence sont responsables des méthodes en conception et de la qualité de nos produits.

Ces changements s'accompagnent d'une communication en interne basée sur cinq valeurs fortes pour le groupe, qui sont respectivement : le leadership, l'*entrepreneurship* et le travail en équipes, l'innovation avec la maîtrise de la technologie, l'attention aux clients afin de les "ravir", et enfin, l'excellence de nos produits et de nos prestations. Ces valeurs doivent être déclinées jusque dans les équipes de développement pour être de véritables vecteurs de progrès, et ceci rejoint certaines dispositions incitatives pour motiver le personnel. C'est ainsi que des stock-options sont distribuées à certains membres du personnel, et que les chefs de projet sont intéressés financièrement au succès de leur projet.

De manière générale, cette réorganisation commence à porter ses fruits, puisque nous développons un nombre record de produits et que nous déposons de plus en plus de brevets. De même, la qualité s'est améliorée de manière significative, les délais de conception se sont fortement réduits.

Atouts et risques de la recherche en réseau

Le second point dont j'avais souligné l'importance à moyen terme, à savoir le pilotage en réseau de l'ensemble de nos laboratoires de recherche, renvoie à un aspect plus délicat de notre internationalisation. En effet, nous avons investi quelque soixante-cinq millions d'euros sur les cinq dernières années pour doter le groupe d'équipes de développement réparties entre Bordeaux, Hongkong, Nuremberg, Grand Rapids et Los Angeles aux États-Unis. Grâce à elles, nous pouvons capter les savoir-faire locaux et maintenir notre avance technologique. Toutefois, la vitesse de croissance du groupe doit être assimilée et nous avons à piloter toute une série de plans de partenariats stratégiques, qu'ils concernent des joint-ventures ou des contrats de recherche. Sur ce point, il me semble que nous avons encore beaucoup à apprendre. Une meilleure connexion de nos centres de recherche nécessitera en outre de structurer davantage nos investissements et d'inciter à la fertilisation croisée des équipes en encourageant la mobilité.

DÉBAT

Innovation et ressources humaines

Un intervenant : *Vous avez rapidement évoqué la mise en place d'un centre de compétence dont la mission était d'animer l'innovation. Pourriez-vous préciser en quoi consiste cette animation ?*

Dominique Héber-Suffrin : L'innovation est un impératif et une grande tradition de Lectra Systèmes. Nous menons pour l'instant simplement deux actions, de manière très pragmatique. La première consiste à réunir, à la demande d'un chef de projet, les compétences, pour tenter de répondre collectivement à une question de recherche appliquée qui les préoccupe. Ces séances de travail ont été institutionnalisées grâce aux "Vendredis de l'innovation" qui se tiennent chaque mois. Les premières expériences ont été très probantes, le contrat étant que les idées émises doivent ensuite être mises en œuvre par le chef de projet qui en a fait la demande. La deuxième action est plus classique : il s'agit d'un système de suggestions que nous avons baptisé "Innov-Actions" et qui doit permettre, à terme, de susciter des propositions de toutes parts.

Int. : *Le pari de la genèse des idées innovantes en interne entraîne-t-elle une politique de ressources humaines particulière ?*

D. H.-S. : Cette politique est effectivement au cœur de nos préoccupations. Nous venons d'ailleurs de recruter un directeur des ressources humaines, qui a jusqu'ici travaillé dans une entreprise internationale de haute technologie. Son expérience nous est précieuse pour identifier les compétences qu'il nous faut développer et les types de profil dont on aura besoin dans trois ans, compte tenu de notre stratégie et de nos ressources actuelles. Dans trois ans, beaucoup de nos développements de logiciels seront en langage Java. Il est donc indispensable de former dès maintenant nos développeurs ou d'en recruter de nouveaux. J'ajouterai que nous privilégions toujours la formation en interne et les changements progressifs. Y compris lors des phases de restructuration de 1990, le personnel, dans une très forte proportion, est resté en place. Ce n'est que ponctuellement que nous avons dû recourir à des recrutements pour introduire des compétences spécifiques dans le groupe. La gestion prévisionnelle des compétences est, en tout cas, notre priorité actuelle.

Int. : *Et quelles en sont les conséquences au niveau de la mobilité du personnel ?*

D. H.-S. : À mon sens, la mobilité n'est pas encore suffisamment rentrée dans les mœurs, alors même que le brassage est un élément extrêmement positif au plan de l'apprentissage. Nous nous efforçons de le démontrer à toutes nos équipes pour encourager la mobilité géographique. Du reste, je constate fréquemment combien les plus jeunes d'entre nos salariés apprécient cette politique. C'est aussi à l'aune de cette mobilité que l'on peut mesurer notre capacité à évoluer.

Int. : *N'est-il pas particulièrement difficile de concilier la rapidité des changements et le caractère collectif du travail ? La vitesse d'évolution de votre organisation ne couve-t-elle pas des déconvenues pour votre personnel en quête de repères ?*

D. H.-S. : Vous évoquez ici un risque indubitable, car les individus ont besoin de repères pour travailler ensemble. Aussi doit-on redoubler de vigilance et accentuer nos efforts de communication. C'est ainsi que la stratégie du groupe est systématiquement communiquée et déclinée dans toutes les équipes.

Int. : *Il me semble que votre personnel doit connaître d'autres déconvenues lorsque, après avoir travaillé ardemment sur un projet, celui-ci est finalement rejeté par le comité produit. Pourriez-vous à cet égard préciser comment, parmi le nombre potentiellement infini des projets en amont, vous en sélectionnez quelques-uns et selon quels critères de hiérarchisation ?*

D. H.-S. : Naturellement, c'est un passage très dur pour les chercheurs, de même qu'abandonner environ 50 % des projets est frustrant pour le président comme pour les clients qui ont aussi un nombre quasiment illimité de besoins. Nous n'avons pas de critères quantitatifs pour sélectionner les projets, nous raisonnons avant tout en évaluant leur impact sur la valeur ajoutée globale dans la filière textile. C'est ainsi que les grands projets stratégiques sont les premiers sélectionnés. Au sein des comités produits, on cherche toujours le consensus, mais on procède également par élimination selon les ressources dont nous disposons pour investir.

Compétences internes et partenariats externes

Int. : *Vous avez surtout parlé jusqu'ici de vos ressources humaines en interne et de votre propre potentiel d'innovation. Toutefois, en tant qu'enseignant de combinatoire et de recherche opérationnelle, je connais le problème de la découpe pour sa terrifiante complexité : si l'on cherche à minimiser la consommation de matière, le problème de découpe devient extraordinairement ardu dès que l'on sort de l'espace des formes les plus élémentaires. Pour le résoudre, avez-vous en interne des spécialistes de mathématiques appliquées qui apportent à Lectra un véritable avantage comparatif, ou bien faites-vous appel à des spécialistes extérieurs ?*

D. H.-S. : En interne, nous travaillons uniquement sur ce qui touche aux métiers de nos clients. En ce qui concerne les mathématiques elles-mêmes, si nous disposons de certaines compétences en interne dans le domaine de l'analyse numérique ou de la recherche opérationnelle, c'est pour conserver une bonne maîtrise de notre activité. Mais nous n'avons évidemment pas la taille critique suffisante pour être autonomes dans ce domaine. Nous recourons donc à des partenaires extérieurs, experts et universitaires.

Int. : *Pour être réactifs, vous préférez les alliances avec ceux qui savent, aux stratégies qui consistent à tout vouloir faire soi-même. Mais cette logique est-elle compatible avec la culture de votre entreprise ? Lectra est dans une démarche de pérennisation par les acquisitions, ses clients font partie, pour 75 % d'entre eux, d'une base de clients installée, et quiconque pilote un réseau de recherche est enclin à privilégier ses partenaires proches au détriment des experts lointains. Aussi je m'interroge sur le tempérament réellement chasseur de Lectra : n'auriez-vous pas tendance, comme par le passé, à préférer le "make" au "buy" ?*

D. H.-S. : Du fait de l'accélération des changements, nous encourageons effectivement le risque ne nous replier sur nous-mêmes. Dans cette course frénétique que nous vivons chaque jour, comment trouver le temps d'être attentifs aux innovations susceptibles d'éclorre n'importe où à tout moment et comment rester à l'affût de nouveaux partenaires ? La solution que nous avons imaginée réside justement dans les centres de compétence que je vous ai décrits puisque leurs équipes ont pour mission d'exercer cette vigilance en permanence. Par ailleurs, la crise que nous avons vécue en 1990 nous a rendus extrêmement méfiants vis-à-vis des politiques d'intériorisation. Il faut absolument éviter de faire en interne ce qui existe déjà ailleurs. Je crois que, d'une certaine manière, Lectra est immunisé contre ce risque. Dans le rituel du comité produits, la question du "make or buy" est systématiquement abordée pour chaque projet. Enfin, un troisième argument vient étayer mon propos : à défaut de se tenir au courant de toutes les technologies innovantes, Lectra occupe une position suffisamment en vue sur tous les marchés pour être spontanément sollicitée lorsque de nouvelles idées émergent. Notre réseau de distribution constitue en effet un formidable attrait, même s'il ne nous dispense naturellement pas d'être vigilants.

Vers un nouveau concept d'intégration stratégique

Int. : *Je crois qu'on assiste en fait à la transformation du sens du mot "intégration". Il y a quelques années, être un constructeur intégré signifiait fabriquer non seulement un équipement mais aussi ses composants, voire les outils de fabrication. Au contraire, l'intégration dont Lectra se félicite aujourd'hui consiste à analyser l'ensemble d'une série de demandes interdépendantes pour*

concevoir son offre. Selon cette deuxième acception, le rôle des centres de recherche et de développement se transforme également : il consiste aujourd'hui à analyser les attentes et les solutions existantes sur le marché, à acquérir les compétences nécessaires sur les techniques actuelles ou en développement, et ce n'est que s'il peut proposer une alternative substantiellement différente qu'il élaborera son propre projet.

D. H.-S. : Vous avez tout à fait raison. Notre position est d'ailleurs assez ambiguë puisque nous sommes, pour faire une analogie avec le monde de l'automobile, à la fois fournisseur de composants et "systémier" de l'ensemble de la chaîne. Nous cherchons donc à optimiser les machines que nous produisons, mais sans raffinement excessif. Notre nouvelle organisation incite plutôt nos équipes à faire du bel ouvrage tout en orientant leurs efforts vers le client : il s'agit de lui proposer des solutions globales pour améliorer son efficacité.

Int. : *Mais lorsque vous parlez de rationaliser l'ensemble de la chaîne, qui, du département marketing ou de celui de la recherche, peut définir de tels projets d'intégration ?*

D. H.-S. : Pour définir un projet, le département marketing est organisé par segments de marché, ce sont par exemple les *business units* "habillement" ou "ameublement" qui définissent les projets. Cette division nous permet de relier de manière pertinente les exigences des concepteurs produits et du marketing.

L'innovation : une impulsion de l'amont de la chaîne

Int. : *J'ai été frappé par votre stratégie fondée à la fois sur l'innovation et sur l'idée de "ravir le client", une expression sympathiquement ambiguë. Mais ce qui m'importe c'est l'évidente difficulté à concilier ces deux approches, car innover, pour des artisans de la confection, signifie prendre des risques. En fait, je pense que vous tentez, à l'instar des fournisseurs par rapport aux constructeurs automobiles, ou à l'instar de Tetrapak par rapport aux laiteries industrielles, d'introduire l'innovation par le biais des consommateurs finaux. Votre stratégie n'est-elle pas, notamment en termes de communication, de contourner vos clients directs pour conditionner les besoins des clients finaux en espérant, à terme, orienter les besoins des professionnels de la confection puis du textile ?*

D. H.-S. : Nous sommes clairement dans une activité *business to business*. Nous ne produisons rien pour le consommateur final. Mais nous pouvons parfois communiquer en contournant nos clients directs : donner par exemple envie aux consommateurs de recevoir une chemise confectionnée "sur mesures" en vingt-quatre heures. C'est un moyen assez habile de susciter indirectement une demande substantielle pour nos produits.

Int. : *Cette nouvelle exigence en termes de délais rappelle l'industrie automobile, où se lie désormais une demande de personnalisation de l'offre - et donc des moyens de production très flexibles - et une exigence de délai de livraison très court. En introduisant une telle évolution conceptuelle, vous devenez potentiellement prescripteur pour l'ensemble de la chaîne. Mais qui, dans ce cas, considérez-vous comme vos clients ? Ce ne sont plus seulement les entreprises qui découpent du tissu ?*

D. H.-S. : Vous abordez là un problème central, car comme les frontières deviennent de plus en plus floues entre les différents métiers de la chaîne, notre base client s'élargit : designers, confectionneurs, fabricants textile, distributeurs, etc.

Int. : *Et face aux changements que vous décrivez, comment ont réagi vos concurrents et comment se positionnent-ils aujourd'hui ?*

D. H.-S. : J'ai toujours été frappé par l'arrogance de la communication à laquelle se livrait notre principal concurrent américain. Je crois que pendant longtemps, il a négligé notre potentiel de développement et, durant nos années de crise, il envoyait des courriers à nos clients pour leur annoncer notre faillite prochaine. Toute la différence est là ; tandis qu'il définissait un véritable plan de bataille contre nous, nous nous efforcions de mettre en œuvre les valeurs qui nous animent : l'excellence de nos produits et notre intention de "ravir nos clients". La qualité de l'échange, au-delà de la simple transaction commerciale, constitue un atout considérable. Et c'est ce que sont précisément en train d'apprendre nos concurrents.

Le concept d'offre globale

Int. : *À vous entendre, je suis à la fois vivement impressionné, et extrêmement perplexe, car il me semble que les ingrédients que vous mettez en avant pour expliquer votre succès pourraient tout autant expliquer de retentissants échecs. Votre exposé me rappelle en effet l'ouvrage In Search of Excellence de deux célèbres auteurs américains, Peters et Waterman, qui prônaient huit principes de succès similaires à vos cinq valeurs d'entreprise. Or, sur les soixante-trois entreprises "excellentes" qu'ils recensaient, vingt d'entre elles avaient disparu deux ans plus tard. Le domaine de Lectra Systèmes est de surcroît particulièrement instable puisqu'il n'y a quasiment aucune barrière à l'entrée dans le secteur des logiciels. Quel est donc le secret qui entretient la dynamique de croissance de Lectra Systèmes ?*

D. H.-S. : En ce qui concerne Peters et Waterman, je crois qu'une entreprise comme Lectra peut véhiculer certaines valeurs sans céder aux sirènes des modes. Nous nous méfions quant à nous des consultants et c'est cette prudence, couplée avec une grande capacité à évoluer, qui, d'après moi, explique nos résultats. Mais encore une fois, si la technique, qui dans le cas de l'habillement est assez élémentaire, ne constitue pas une barrière à l'entrée, en revanche, l'intégration de tous les métiers que j'ai cités demande un réel savoir-faire et la constitution d'un réseau mondial est le résultat d'un long travail patient. Notre avantage compétitif, c'est de répondre aux besoins par une offre globale, et cet avantage résulte d'un long apprentissage dont nos concurrents ne pourront faire l'économie.

Présentation de l'orateur :

Dominique Héber-Suffrin : ingénieur de l'École Centrale de Lyon et MBA de l'INSEAD. Directeur général Lectra Systèmes en charge de la division Produits. Il a été directeur de filiales des groupes Merlin Gérin, BTR et Carnaud Metalbox.

E-mail: d.heber-suffrin@lectra.com

Web : <http://www.lectra.com>

Diffusion octobre 1999