



Plongée dans le luxe, au cœur de la fusion entre innovation et tradition

INNOVATION

L'industrie du luxe est souvent conservatrice et a un fort désir d'innover. Il importe de réussir le mariage des époques et des métiers. Comment la PME artisanale pourra-t-elle se positionner sur le marché de l'horlogerie du XXI^e siècle, demande Antoine Lorotte, fondateur et directeur de la PME FiveCo

Commentant les résultats exceptionnels du groupe LVMH, qui se classait premier de l'étude Deloitte «Global Powers of Luxury Goods», Bernard Arnault a adressé à ses équipes un document intitulé «Matières à penser» dans lequel il a écrit une phrase lourde de sens: «Les innovateurs d'aujourd'hui seront les leaders de demain.» Cet accent porté sur l'innovation est d'autant plus marquant que ce géant du luxe regroupe essentiellement des métiers traditionnels.



Il en va d'ailleurs ainsi de l'ensemble de ce secteur extrêmement «conservateur» (au sens positif de ce terme) dans lequel on retrouve horlogers, bijoutiers, parfumeurs, selliers, malletiers, tanneurs, ébénistes, etc. Toute une collection de métiers d'autant plus prisés qu'ils réussissent à entretenir des savoir-faire uniques. La notion d'innovation dans son acception courante peut apparaître à des années-lumière des principales préoccupations de ces précieux acteurs. Et la question qui se pose est alors la suivante: «Comment apporter une culture d'innovation dans une entreprise qui n'en a pas?»

La création d'un nouveau poste, voire celle d'un nouveau département sont deux possibilités. Mais elles ne sont pas toujours à la portée de PME artisanales. La collaboration avec un partenaire, voire un fournisseur, se présente alors comme une solution tout à fait envisageable. Mais comment réussir ce partenariat? Les sujets ne manquent pas.

Etablir un pont entre les domaines

Dans un pays comme la Suisse, le premier exemple qui vient à l'esprit est forcément celui de l'horloger classique et de son précieux savoir-faire. Comment la PME artisanale pourra-t-elle se positionner sur le marché de l'horlogerie du XXI^e siècle? Pour cela il lui faudra explorer tous les fondamentaux de l'innovation liés à ce secteur: matière, précision, fonctionnalité, fiabilité, connectivité... S'il ne dispose pas de son propre département innovation, il peut alors opter pour une collaboration avec une entreprise spécialisée en ingénierie qui regroupe toute l'expertise et les savoir-faire pour franchir le cap des technologies et des matériaux de demain.

Mais une collaboration ne se décrète pas de manière spontanée. Comment réussir à fusionner deux cultures que parfois des siècles séparent – imaginons un ébéniste d'un côté et un ingénieur en systèmes embarqués de l'autre? Comment établir la relation de confiance, qui sera le tout premier moteur de la collaboration et sans laquelle rien ne sera possible? Des efforts devront être faits des deux côtés pour assimiler le langage et la culture respective de chacun.



Discours sur la méthode

Une fois cette première étape franchie, quel que soit le métier artisanal, l'échange doit être à la hauteur de certains critères de qualité propres à l'industrie et cela ne peut se faire sans méthodologie. Il faut avoir une idée claire sur l'objectif à atteindre et déployer un processus en plusieurs étapes, sorte de parcours d'innovation précis et détaillé. C'est parfois à ce moment-là que la collaboration entre les deux univers se complexifie. En effet le plus souvent l'artisan ne sera pas familiarisé avec certaines pratiques qui sont des passages obligés pour l'industrie de l'innovation: brainstorming, étude de marché, étude de faisabilité, réalisation d'un prototype d'étude, tests de validation d'un concept, etc.

Le respect de ces étapes est fondamental pour que la collaboration puisse engendrer une «chimère harmonieuse», respectant scrupuleusement les impératifs des deux partenaires. Il faut vérifier à chacune de ces étapes que chacun parle bien le même langage: par exemple, il est essentiel de se poser la question triviale «Qu'entend-on par prototype?» ou encore «Quelles sont les différences entre un prototype d'étude et un prototype industriel?». Ne pas se poser ces questions peut générer des incidents de parcours comme celui d'un dépassement de planning, ce qui conduirait les équipes sur des voies sans issue.

Concilier les aspects esthétiques et techniques

Les difficultés de la collaboration évoquée entre deux cultures d'entreprises sont assez similaires à celles que l'on peut retrouver au sein d'une seule entité lorsque le département design collabore avec le département de recherche (R&D). Un exemple parmi les plus célèbres est le cas d'Apple, lorsque Jonathan Ive a fini par imposer sa vision aux ingénieurs d'Apple, obligeant ces derniers à repousser les limites pour, par exemple, éviter de faire des concessions sur l'intégration de la carte SIM de l'iPhone.

Un autre exemple, moins connu, de maisons cubiques réalisées par un cabinet d'architecture suisse illustre la complexité et les possibilités d'échec. En imposant que l'on néglige les avancées sous toit, le camp du design l'a emporté, mais l'originalité du projet s'est faite aux dépens d'un impératif de l'habitat: la protection de la façade sans laquelle son vieillissement s'accélère et s'ensuivent de nombreux défauts esthétiques.

Eviter les écueils

Il est fondamental pour les équipes de s'interroger dès le départ sur les priorités des caractéristiques fonctionnelles, esthétiques et techniques afin d'éviter certains écueils. Il fut un temps où, inversement, les ingénieurs ne se souciaient nullement de l'esthétique et se contentaient d'une boîte quelconque pour contenir un moteur. Aujourd'hui, ce temps est révolu et les équipes échangent en permanence pour valider la compatibilité du design ET du système technologique. Un peu comme l'embryon d'un organisme vivant chercherait à perfectionner ses fonctionnalités vitales et en même temps son apparence pour évoluer.

Une véritable souplesse d'esprit est nécessaire pour comprendre que rien n'est écrit à l'avance et que les choses peuvent évoluer à chaque instant en fonction des besoins des uns et des autres et dans le respect des habitudes de chacun.

De la luxueuse complication connectée, aux œuvres d'ébénisterie dotées d'intelligence artificielle en passant par les bouteilles de parfum personnalisées ou les pièces uniques de celliers en impression 3D... On peut imaginer une quantité de chimères qui synthétisent l'hybridation de la tradition d'un métier millénaire et les avancées les plus récentes de l'ingénierie. Tout cela est possible. Il suffit juste de réussir le mariage des époques et des métiers.