**APPLICATION : 1. Présenter la société Lectra :** ***son métier, ses clients, son chiffre d’affaires, ses différents domaines d’activité, la part de son chiffre d’affaires consacré à la recherche***

**2. Illustrer les différentes formes d’innovation à travers l’entreprise Lectra : vous complèterez le tableau ci-dessous :**

|  |  |
| --- | --- |
| l’innovation de produit | mise sur le marché de nouveaux produits ou de produits améliorés  Developpe des services, pièces détachées et consommable |
| l’innovation de procédé | utilisation de nouvelles méthodes de production  Daniel Harari va donc demander à toutes les équipes internes, en impliquant également ses clients, de travailler à une nouvelle génération de machines: plus ergonomiques, plus esthétiques, plus «intelligentes», avec des logiciels embarqués et connectées à Internet |
| l’innovation de débouchés : | découvertes de nouveaux débouchés pour les produits existants (ventes de camionnettes aux familles nombreuses et non plus seulement aux professionnels)  Le logiciel en tant que service ou software as a service (SaaS) est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur. |
| l’innovation commerciale : | utilisation de nouvelles méthodes de commercialisation ou de distribution  L’innovation passe désormais par la connaissance des processus, plus que par la technologie pure: «Nous disposons d’une excellente connaissance des métiers de nos clients et sommes capables de les accompagner dans la conduite du changement |
| l’innovation organisationnelle : | évolution de la structure ou du fonctionnement de l’entreprise |

**3. Quels sont les impacts de la fonction recherche et développement pour la société Lectra? Illustrer en complétant le tableau ci-dessous.**

|  |  |
| --- | --- |
| Au niveau de la production : | *-production plus efficace dans le cadre d’une innovation de procédé*  Ainsi, en 2014, Lectra fabrique en France ses machines 15% moins chères que ses concurrents basés en Chine pour une marge trois fois supérieure! Mieux: la Chine est devenue le premier marché de l'entreprise! |
| Au niveau commercial : | *-différencier son offre par rapport à celle de la concurrence*  Ce qui permet à Lectra d'augmenter sa qualité et ses tarifs: tandis qu'entre 2007 et 2012 ses concurrents baissent leur prix de 33%, Lectra les augmente d'autant!  *-créer un supplément de valeur pour le client* |
| Au niveau financier : | *-la recherche et développement = coût* |
| Au niveau stratégique : | *- la fonction R&D permet de développer la spécificité de l’organisation*  *- la fonction R&D permet et de se différencier des concurrents* |

**4. Quelle solution, Lectra a-t-elle choisi pour lutter contre la délocalisation de sa production en Chine ?**

**5. Comment Lectra a-t-elle protégé ses innovations ?**

**Document n° 1 : le contexte de la société Lectra**

Lectra, leader mondial des solutions technologiques intégrées pour le domaine textile (découpe, conception et développement de pièces), créé en 1973. Il est le n°1 mondial de la production et de la commercialisation de logiciels et d’équipements de conception et de fabrication assistées par ordinateur (CFAO) destinés aux industries utilisatrices de matériaux souples tels que les tissus, le cuir et les textiles techniques tant dans les domaines de la mode, l’automobile, l’ameublement, l’aéronautique, le nautisme, l’éolien….Parmi ces activités le groupe est 16ième au rang des éditeurs de logiciels français.

Lectra dispose d’une implantation mondiale avec ses 33 filiales internationales et 5 centres d’appels internationaux et compte pas moins de 30 000 clients (Louis Vuitton, Hermès, H&M, Johnson Control…). Le groupe emploie plus de 1550 salariés. C’est à Cestas dans la banlieue bordelaise que se trouve l’unité de production des robots de découpe ainsi que le service recherche et développement.

C’est au milieu des années 2000 que les dirigeants, les frères André et Daniel Harari, ont choisi de ne pas délocaliser leur entreprise en Chine. Aujourd’hui, après avoir mené une transformation de bout en bout, Lectra affiche de très bons résultats.

Le chiffre d’affaires de 2016 a atteint 260 millions d’euros (dont 41 % en Europe, 27 % en Amériques, 26 % en Asie-Pacifique, 6 % autres pays). Le chiffre d’affaires se répartit de la manière suivante: 30 % pour les logiciels de conception assistée par ordinateur(progiciels de gestion du cycle de production),25 % pour les équipements de CFAO (découpeurs automatiques, traceurs, imprimantes numériques, scanner), 25 % pour les pièces de rechange et consommables,15 % pour les services de maintenance et d’assistance en ligne et enfin 5% pour les services de conseil, d’audit et de formation.

Lectra détient 43 brevets, 26 marques et elle consacre 9,4 % du chiffre d’affaires à la recherche et développement. La force de Lectra se traduit par une innovation constante en commercialisant des logiciels en tant que services (Software as a Service1) adossés à la technologie cloud (ou informatique en nuage).

Le logiciel en tant que service ou software as a service (SaaS) est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur.

**Document n° 2 : La Chine ou l’innovation ? Lectra a choisi!**

**Une R&D à la hauteur des ambitions de l'entreprise Lectra**

En 1993, son directeur général(DG) pose la stratégie d'entreprise en trois points :

1. S'ouvrir à tous les marchés qui utilisent des tissus et du cuir (comme l'automobile et l'ameublement).

2. Être présent dans le monde entier.

3. Couvrir tout le processus depuis la création jusqu'à la fabrication.

L’entreprise met en œuvre une stratégie de diversification dont le pari consiste à jouer la synergie des technologies sur des marchés mondialisés. Non content d’être le numéro un de la CAO pour l’habillement, Lectra devient également le leader de la FAO (fabrication assistée par ordinateur) pour ce même marché. Le DG prend alors deux décisions fortes: augmenter la qualité, les prix de ventes et investir massivement dans un plan de recherche et développement. C'est toujours en 1993, que Lectra renouvelle 100% de ses machines de coupe et 100% de ses logiciels sur l’année 1996. C’est à cette époque que la société développe une politique de dépôt de brevet pour couvrir ses technologies. Elle en dépose alors plusieurs dizaines. Les dix années suivantes seront celles du développement qui permettra à Lectra de s'installer comme la marque leader mondial incontestée. Afin de protéger l’entreprise, Daniel Harari, directeur, entreprend en parallèle de développer les services (formation, conseil, maintenance), pièces détachées et consommables. Cela permettra à l'entreprise bordelaise de résister à la crise de 2009 lorsqu'elle perdra 2/3 de ses commandes.

**La Chine ou l'innovation**

La fin des quotas (quantité maximum autorisée) sur les importations de textiles et vêtements en 2005 fait de la Chine l'usine du monde pour la mode et l'automobile. Les concurrents de Lectra suivent la tendance en délocalisant leur production. Malgré une étude réalisée par Lectra dont le résultat fait apparaître que produire en Chine réduirait de 28% le prix de revient des machines, l’équipe dirigeante décide de rester en France : «Nous ne voulions pas licencier. Nous trouvions dangereux de changer l'ADN de notre entreprise française. Et il y avait des risques de contrefaçon». Daniel Harari va donc demander à toutes les équipes internes, en impliquant également ses clients, de travailler à une nouvelle génération de machines: plus ergonomiques, plus esthétiques, plus «intelligentes», avec des logiciels embarqués et connectées à Internet. Une haute technologie protégée par une quarantaine de brevets et qu'aucun concurrent n'a réussi à rattraper. C'est aussi ce qui permet à l'entreprise d’être à l'abri de la contrefaçon: ses machines sont trop sophistiquées pour être imitées. Lectra est parfois confrontée à la copie illégale de logiciel, mais elle a une politique très ferme en la matière: attaquer systématiquement les sociétés qui utilisent ces logiciels piratés pour décourager les autres de faire pareil.

Quant à son investissement en recherche et développement, qui représente 9,4% de son chiffre d'affaires ces dix dernières années, il est à la hauteur de sa position sur le marché: quatre fois supérieur à celle de son concurrent principal et équivalent à ses dix premiers concurrents réunis. Ainsi, en 2014, Lectra fabrique en France ses machines 15% moins chères que ses concurrents basés en Chine pour une marge trois fois supérieure! Mieux: la Chine est devenue le premier marché de l'entreprise!

**« Si on n’échoue pas, on ne réussit pas. »**

Le niveau de marges important de Lectra est également le fruit de la stratégie d'entreprise posée en 2009 sur fond de crise. La montée en gamme: se concentrer sur 10 à 15% des clients premium et encore plus sur le premier pourcent. Ce qui permet à Lectra d'augmenter sa qualité et ses tarifs: tandis qu'entre 2007 et 2012 ses concurrents baissent leur prix de 33%, Lectra les augmente d'autant! La R&D a toujours été une arme pour Lectra. L’innovation passe désormais par la connaissance des processus, plus que par la technologie pure: «Nous disposons d’une excellente connaissance des métiers de nos clients et sommes capables de les accompagner dans la conduite du changement». Lectra a également su concilier améliorations permanentes et innovations de rupture.

*D’après la source: https://www.inpi.fr*