

PROJET MISS MANDARINE  
CAS SALOMON : SNOWBLADE

## INTRODUCTION : CONTEXTE

- **Présentation de l'entreprise**

Créée en 1947 au cœur des Alpes Françaises, **Salomon** est une entreprise spécialisée dans les équipements de sport de montagne. Possédant une forte culture de l'innovation, l'entreprise a su développer des produits toujours plus performants pour répondre aux attentes des sportifs depuis plus de 60 ans.

Aujourd'hui, Salomon propose une gamme de produits allant de la course en montagne (trail) et la randonnée jusqu'au ski alpin et nordique. C'est donc une entreprise complète avec une histoire profonde et une culture de l'innovation ancrée.

- **Identifications de problématiques**

Au début des années 1990, Salomon propose déjà une large gamme d'équipements de sports de plein air. Un important projet de recherche et développement a permis à l'entreprise de développer un ski monocoque en rupture avec les skis proposés sur le marché. L'ensemble de l'entreprise a été mobilisée sur 6 années. En 1991, Salomon bouscule donc les fabricants de ski et fait une entrée fracassante sur le marché du ski alpin.

Toutefois, le succès va être de courte durée. En 1995, proposés par la marque Head, les premiers skis paraboliques apparaissent.

En 1996, Salomon et Dynastar, qui dominent tous deux le marché, proposent des produits similaires à leurs concurrents. Dynastar réussit à s'attribuer le succès des skis paraboliques auprès du grand public grâce à une campagne publicitaire massive, mais Salomon ne parvient pas à s'engouffrer dans la brèche. N'étant sur le marché du ski alpin que depuis 1991, Salomon subit de plein fouet un vieillissement prématuré de sa gamme. Le volume des ventes de la société chute largement. Une déception générale s'installe dans l'entreprise, aussi bien au niveau de la direction que des équipes. Tous ont investi énormément de temps dans le développement de leur ski monocoque, mais l'entreprise est passée complètement à côté de la tendance marché montante.

Salomon décide que sa société ne peut pas être une simple suiveuse : sa forte culture et son image de marque innovante le lui interdit. La direction décide alors de lancer un grand projet innovant pour développer des skis « 3V » avec un cahier des charges simple : « Proposer un ski parabolique monocoque pouvant réaliser trois virages là où un ski parabolique classique ne peut en réaliser qu'un ». La société possède à cette époque 3 pôles de conception de ski : « course », « haut de gamme » et « intermédiaire ». Les deux premiers pôles, « course » et « haut de gamme » sont impliqués dans ce projet structurant majeur. Les équipes se remobilisent et la crise émotionnelle s'atténue. « Intermédiaire », le dernier pôle plus orienté grand-public, est lui laissé sur la touche. Et son sentiment d'échec se renforce encore.

Ces dans ce contexte que le projet « Snowblade » prend son origine.

## DEVELOPPEMENT

- **Origine de l'idée**

Pierre Desarmaux fait parti du bureau d'étude « Intermédiaire ».

*« Le projet Snowblade s'est développé dans une période de crise externe assez grave pour l'ensemble des fabricants de ski, mais également dans un contexte de crise en interne, puisqu'il régnait ce sentiment général d'être passé à côté de la plaque sur le carving (i.e. les skis paraboliques). Tout cela nous donnait envie de travailler sur des concepts complètement différents. »*

*Pierre Desarmaux*

Comme il l'explique à posteriori, c'est ce sentiment d'être « mis à l'écart » et cette morosité ambiante de la société qui poussa à Pierre Desarmaux à travailler sur de nouvelles idées.

Dès septembre 1995, il rassemble une équipe de huit personnes travaillant sur des concepts déjà existant pour l'accompagner dans sa démarche. L'équipe se structure sans avoir été missionnée par la direction. Ils se mettent à travailler ensemble sur des solutions différentes de la stratégie choisie par Salomon. C'est ainsi que, dans l'ombre, le projet débute.

- **Conduite du projet**

Rapidement, l'équipe s'intéresse aux skis courts. Ils reprennent le concept des « Big Foot », ces miniskis qui, malgré leur aspect fun, proposaient skiabilité extrêmement limitée. Ils développent alors deux concepts de skis de deux tailles différentes : 140cm et 90cm. Très rapidement, les prototypes développés dépassent les performances des produits existants.



A ce stade, le projet ne bénéficie toujours pas d'une visibilité interne. L'équipe estime alors que pour continuer l'aventure, il est nécessaire de trouver des appuis dans la direction, qui leur permettront de mobiliser de nouvelles ressources. Des plans détaillés et un prototype sont donc soumis à la direction, en espérant un « coup-de-pouce » de leur part.

C'est au cours du mois de décembre 1995, lors d'une journée de tests, que le projet sera présenté pour la première fois. L'entreprise a alors les yeux entièrement braqués sur les « 3V », et les miniskis ne font pas grande impression. Pierre Desarmaux déclare d'ailleurs : *« On faisait un peu image de fous avec dans le ski un gros investissement consenti sur la course et l'entretien de teams et on arrivait avec un petit ski sans aucune caution. »*

L'équipe devra attendre une journée de février 1996 pour que le projet trouve une oreille attentive. Jean-François Gautier, alors directeur général de l'entreprise, prend part aux essais effectués ce jour là. Le groupe de testeurs passe la matinée à essayer toutes sortes de prototypes. Ils vérifient leur conformité aux cahiers des charges technique, marketing etc. Ce n'est que lorsque la fin des tests approche, en fin de matinée, que Pierre Desarmaux évoque son propre prototype. Il le présente comme un gadget, un accessoire fun. Presque un jouet. Interloqués, tous souhaitent voir et essayer le prototype. Ils le testent pendant une demi-heure et prennent beaucoup de plaisir.

La fin de journée arrive, les tests ont tous été effectués, et personne n'a reparlé des miniskis. C'est alors que Jean-François Gautier revient sur le sujet. Il est persuadé qu'un marché peut exister autour de ce demi-ski et il demande à ses collaborateurs de travailler plus avant sur le concept, mais sans leur donner accès à des ressources dédiées.

C'est à cet instant précis que le projet s'officialise : il acquiert une reconnaissance officielle de la direction. Aucune ressource supplémentaire (budget) ne sera allouée pour la conduite du projet, mais l'équipe est autorisée à explorer le concept. Ce statut semi-officiel va tout de même permettre à Pierre Desarmaux de mobiliser d'autres compétences de son bureau d'étude autour du projet. L'équipe va ainsi pouvoir résoudre de nombreux problèmes qui restaient sans réponses lors du prototypage : résistance, flexibilité, géométrie etc. L'équipe arrive à terme à développer un prototype final. Mais un dernier problème subsiste : l'industrialisation.

Ne disposant d'aucun budget officiel pour industrialiser le Snowblade™ développé, Pierre Desarmaux se heurte aux coûts extrêmement importants que représente la mise en production de ses miniskis. Il lui est impossible d'utiliser les lignes classiques de production : le prototype final mesure 90 cm, et les lignes ne peuvent concevoir des skis de moins de 110 cm...

Mais l'équipe ne se décourage pas pour autant : Pierre Desarmaux et ses collègues mettent en place une astucieuse innovation de procédé qui leur permet d'utiliser les lignes actuelles dans la production des Snowblade. Ils décident de produire un ski de 190 cm sur les lignes classiques, puis de le couper en deux ! Les spatules sont redressées ensuite de chaque côté (en s'assurant la bonne géométrie du produit final). Le processus fonctionne, et il est possible pour l'intrapreneur et son équipe de produire les miniskis.

Pierre Desarmaux est arrivé au bout de son idée, et il a désormais toutes les clefs en mains pour diffuser son produit sur le marché.

## CONCLUSION

Au total, le projet a duré un peu plus d'un an, et le Snowblade est présenté au Salon des Fabricants en Février 1997. Le produit est un succès. La direction planifiait 25 000 unités vendues la première année. C'est quelques 100 000 exemplaires qui s'écouleront dès les premiers mois, mais avec un coût de production très largement inférieur à toute nouvelle gamme de ski.

Grâce au succès du Snowblade, Salomon est resté compétitive et à la pointe de l'innovation.