

Matfer Bourgeat : 202 ans d'innovation ou comment rester leader mondial

par

■ **Tony da Motta Cerveira** ■

Directeur de l'innovation, Matfer Bourgeat

■ **Christophe Midler** ■

Responsable de la chaire Management de l'innovation
et du master Projet Innovation Conception de l'École polytechnique

En bref

Matfer Bourgeat, leader mondial des équipements pour les métiers de bouche, est reconnue pour ses inventions depuis 202 ans. Sa tradition d'innovation lui a permis de s'internationaliser dès le début de son histoire et de se maintenir en première place, tout en fabriquant en France et en restant indépendante. Toutefois, l'évolution rapide de ses marchés impose aujourd'hui à cette ETI patrimoniale de réinventer son management de l'innovation. Elle, qui ne traite qu'avec des clients intermédiaires, doit apprendre à se rapprocher des usagers finaux, à comprendre leurs besoins et à analyser les tendances émergentes qui redessinent les pratiques des consommateurs. Sinon, ses innovations même les plus inventives risquent de rester lettre morte. C'est donc une profonde transformation interne et culturelle qu'a engagée Matfer Bourgeat, en tirant parti des avancées académiques du management de l'innovation tout en assumant ses spécificités d'ETI.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} novembre 2016) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de la Culture et de la Communication, DEPS • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Christophe MIDLER : Si la collaboration engagée entre Matfer Bourgeat et le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (CRG) a conduit à transformer le processus d'innovation de cette entreprise de taille intermédiaire (ETI), elle a aussi ouvert le spectre de nos travaux académiques. Le CRG s'intéresse de longue date aux organisations innovantes, mais s'était essentiellement concentré jusqu'à présent sur les grands groupes et les start-up. En accueillant Tony da Motta Cerveira dans le master Projet Innovation Conception, nous avons pu analyser une situation emblématique des ETI, conciliant succès et vulnérabilité. En termes de chiffre d'affaires et d'emploi, les ETI occupent une place majeure dans le tissu industriel, en France comme en Allemagne. Leur performance est reconnue, mais ne doit pas occulter la fragilité qui les caractérise. Sur la période récente, elles ont subi davantage de faillites que les petites et moyennes entreprises (PME), car, évoluant dans des marchés plus mondialisés et compétitifs, elles sont aussi plus attaquées. Les méthodes de créativité développées par le monde académique pour des grands groupes, des constructeurs automobiles en particulier, peuvent-elles leur être appliquées avec profit ?

La saga Matfer Bourgeat

Tony da MOTTA CERVEIRA : Société patrimoniale et indépendante, Matfer Bourgeat est le fruit de 202 ans d'inventivité et de made in France. Ce leader mondial des équipements destinés aux métiers de bouche opère dans quatre domaines stratégiques : les petits ustensiles de cuisine, les arts de la table, le mobilier de distribution de repas et le matériel hôtelier. Avec mille collaborateurs et six sites industriels spécialisés en métallurgie et en plasturgie, il réalise un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Les quelque dix-sept mille références de son catalogue couvrent un spectre de clients allant des crèches aux palaces. Parmi ses dernières innovations, citons des moules en matière plastique résistant à 250 degrés, ou un lave-mains permettant, avec seulement 12 centilitres d'eau, de respecter parfaitement les protocoles d'hygiène en cuisine.

La saga Matfer a débuté en 1814 lorsque Charles Trottier, chaudronnier et étameur, a imaginé proposer des moules en cuivre aux professionnels de la pâtisserie. Rapidement, il a diversifié son offre et l'a valorisée dans ses propres catalogues. Surtout, il s'est ouvert au marché international. Dès 1850, Matfer comptait des clients à Constantinople, Londres et Saint-Pétersbourg. En 1862, l'entreprise était référencée auprès de la cour du tsar de Russie. Son succès était porté par la renommée grandissante des pâtisseries français, qui s'expatriaient mais ne trouvaient pas sur place les outils inventifs et techniques dont ils avaient besoin. Reprenant l'affaire familiale en 1862, le fils de Charles Trottier l'a fait fructifier avant de la transmettre en 1899 à l'un de ses collaborateurs, qui a fait briller l'inventivité de Matfer dans de nombreux salons gastronomiques.

Après avoir travaillé le cuivre puis le fer-blanc, Matfer a développé une compétence innovante en plasturgie pour fournir aux pâtisseries français, dès 1977, des ustensiles plus hygiéniques et robustes, puis des moules en polymères plastiques. Au début des années 1980, l'entreprise s'est dotée de filiales de par le monde, notamment au Japon et aux États-Unis. Elles sont aujourd'hui quatorze à gérer des projets d'ouverture ou de rénovation d'hôtels de luxe.

Au milieu des années 1980, Matfer s'est lancée dans une croissance externe en acquérant des sociétés spécialisées dans les arts de la table et la vaisselle – diversification lui permettant de se rapprocher du consommateur final – ainsi que des assembleurs et des distributeurs, dans une logique d'intégration verticale. En 2002, elle a racheté le numéro deux de son marché, la société Bourgeat.

Cette expansion a doté Matfer Bourgeat d'une offre extrêmement étendue, mais l'a aussi mise en concurrence avec une diversité d'acteurs à la pointe dans leur domaine.

Passer de l'invention à l'innovation

Christophe MIDLER : Quand Tony da Motta Cerveira et son président-directeur général, Patrice Mora, ont sollicité le CRG pour entamer un projet dans le cadre du master Projet Innovation Conception, ils se sont davantage attachés à révéler les fragilités de leur entreprise que ses succès. Ceci nous a conduits à mener un diagnostic stratégique de Matfer Bourgeat.

Des innovations sans clients

Il s'est avéré que les clients du Groupe étaient eux-mêmes frappés de vulnérabilité. Des entreprises hier florissantes voyaient leur chiffre d'affaires décliner. Le marché de la restauration connaît, en effet, un profond bouleversement, à mesure que les habitudes de consommation se transforment : la structure des repas se resserre, délaissant le classique modèle entrée-plat-dessert, le temps consacré à se nourrir se contracte (un déjeuner dure aujourd'hui 31 minutes en moyenne, contre 1 heure 34 en 1984), et la restauration à emporter fait de l'ombre aux établissements traditionnels. Pour autant, les clients exigent toujours de la qualité, de la générosité et du plaisir. Le concept de bistronomie fait florès et est le théâtre d'une compétition renforcée dans laquelle les innovations sont copiées sur-le-champ. Dans ce contexte, le PDG de Matfer Bourgeat était conscient que son entreprise risquait de perdre sa position de leader si elle n'engageait pas une transformation. Nous avons abordé celle-ci sous l'angle des processus d'innovation, sachant que le scénario "low cost" était exclu pour cet acteur qui visait résolument le haut de gamme.

L'analyse du processus existant a mis en lumière trois sources d'innovation : l'étude de la concurrence (*benchmarking*), les soumissions d'inventions par de grands chefs (*lead users*) et l'invention interne. Paradoxalement, Matfer Bourgeat multipliait les innovations mais n'en récoltait pas les fruits. Ses nouveaux produits peinaient à trouver preneur ou étaient rapidement contrefaits. L'entreprise remportait des concours tous azimuts, mais ses propositions disruptives n'étaient pas adoptées par le marché.

L'exemple du New Front Cooking en est emblématique. Ce meuble polyvalent grâce auquel les chefs de palaces peuvent cuisiner au milieu de leurs convives est une innovation indéniable. Pourtant, Matfer Bourgeat l'a vendu comme il l'aurait fait d'un simple batteur-mélangeur, sans travailler l'appropriation de cette invention par ses clients ni accompagner les transformations induites par cette nouvelle forme de restauration.

Jusqu'alors, un "comité produits" décidait de lancer des innovations, après quoi s'enclenchait une phase de développement avec peu de tests réalisés auprès d'utilisateurs. Nous avons enrichi cette démarche par trois temps supplémentaires. En amont, un processus d'exploration s'attache désormais à piloter la créativité et à discerner le succès possible d'une idée. Puis, une étape de pré-développement s'enrichit des retours de consommateurs à l'occasion de *focus groups*. En aval, enfin, est instaurée une phase de déploiement, indispensable pour les équipements les plus importants.

Ce travail a débouché sur la proposition d'un processus cible, articulé autour de trois pistes d'amélioration. Il importait tout d'abord de bien différencier et problématiser les parcours d'innovation. Il fallait ensuite définir des dispositifs aptes à évaluer les projets avant leur lancement en développement, et enfin mettre en place des outils de gestion capables de piloter les trajectoires d'innovation.

Des comités de décision mobilisant l'ensemble des patrons des filiales ont été instaurés tout au long du *process*. Ils ont notamment pour mission de capitaliser les idées, y compris lorsqu'elles ont été écartées.

De nouveaux rituels créatifs

Le groupe Matfer Bourgeat étant constitué d'une myriade de sociétés dotées chacune d'une culture propre, la mise en place d'un processus commun était capitale pour instaurer une culture de l'innovation partagée entre toutes les entités. Le dispositif que nous avons élaboré peut être à certains égards perçu comme une "usine à gaz", mais il vise surtout à instaurer des rituels d'innovation.

En phase d'exploration, nous avons introduit les principes de la théorie C-K de l'École des mines. Cette méthode de créativité invite à ouvrir le spectre de l'imagination, à s'aventurer dans l'inconnu et à lever les biais de fixation qui masqueraient des sources de valeur inédites. Dans cette optique, nous avons par exemple décortiqué le concept de bistronomie : quelles solutions pourraient régénérer l'expérience du consommateur "bistronome" ? quels "objets malins" pourraient accompagner cette nouvelle approche de la cuisine ? L'exercice était nouveau pour une entreprise qui, jusque-là, ne menait pas d'études avancées sur les tendances sociétales et technologiques traversant ses marchés.

Un comité recherche-innovation-développement sélectionne désormais les pistes méritant d'être creusées, en se fondant sur des outils permettant de mesurer la valeur des idées.

L'étape de prédéveloppement est l'occasion de réaliser des prototypes "sales" (*dirty prototypes*), peu élaborés mais suffisamment parlants pour être testés en cuisine et écarter les idées a priori séduisantes mais peu robustes. Il est question de mettre l'accent sur l'expérience des utilisateurs, dans la lignée du *design thinking*.

Quant à la phase de développement, elle se double d'un exercice de conception et de passage à l'échelle du système innovant, touchant non seulement au produit, mais aussi à son infrastructure (prises d'eau et d'électricité, etc.).

Exemple parmi d'autres, nous avons déconstruit la démarche qui avait abouti au New Front Cooking pour analyser les raisons de son échec. Via un processus itératif, l'équipe redessine actuellement tout autant le produit que sa mise sur le marché.

Cette nouvelle approche transforme profondément le rôle et l'implication des différents métiers dans le processus d'innovation.

Une transformation en marche

Tony da MOTTA CERVEIRA : Le 10 février 2015, nous avons réuni l'ensemble du personnel pour lui présenter la vision vers laquelle nous tendions. L'enjeu était de passer de l'invention à l'innovation – c'est-à-dire de transformer des idées géniales en succès commerciaux – et, idéalement, d'enclencher une dynamique d'innovation répétée. Depuis un an, nous préparons les ingénieurs et les "marketeurs" à une évolution de nos méthodologies de conception, dans le souci de nous rapprocher des utilisateurs. Vingt de nos collaborateurs avaient été formés au *design thinking*, ce qui avait permis de lancer quatre projets en prédéveloppement. Après l'annonce de la nouvelle démarche, une trentaine de salariés ont été formés à la méthode C-K. Dès juin 2015, nous avons instauré des comités de recherche dans chaque division.

En juin 2016, nous comptons quatre-vingts projets en portefeuille, dont une dizaine avait fait l'objet d'explorations C-K. Dans le domaine de la bistronomie par exemple, les quatre-vingts concepts que nous avons initialement dégagés ont débouché sur dix-sept produits en prédéveloppement.

Nous nous sommes efforcés de mutualiser les connaissances et les compétences en organisant une circulation des collaborateurs entre les sites, au gré des projets. Il en résulte d'intéressantes fertilisations. Les "marketeurs" et les ingénieurs n'ont plus l'exclusivité de l'innovation.

Cette approche créative rénovée, donnant la part belle aux usagers, nous permet d'identifier des pistes que notre processus classique aurait passées sous silence. C'est ainsi qu'après six mois de développement sur un couvre-assiette, un exercice d'autoréflexivité (*reverse engineering*) et des tests auprès de consommateurs nous ont fait prendre le contre-pied de nos orientations initiales. De huit critères de valeur d'utilité perçue par le client, nous sommes passés à vingt-quatre, via cinq itérations. Nous avons en particulier découvert que notre effort d'alléger les pièces était contre-productif : dans la restauration collective en effet, en dessous d'un certain poids, les couvre-assiettes s'envolent sur les tapis de convoyage... Si nous avions lancé le produit tel que nous l'avions pensé au départ, il aurait été un échec.

Des théories à l'épreuve des ETI

Christophe MIDLER : Pour la première fois, grâce à Matfer Bourgeat, le CRG a testé la robustesse de méthodologies d'innovation dans le contexte particulier des ETI. Les résultats sont plutôt encourageants.

Prenons la théorie du pilotage des trajectoires d'innovation développée dans l'automobile. Elle apprend que les innovations n'ont pas lieu de suivre le même chemin au sein de l'entreprise selon qu'elles proviennent de l'interne ou de l'externe. Différents parcours doivent être envisagés pour tenir compte de leur variété. Mais pour être gérée efficacement, cette diversité doit aussi être réduite par le biais de typologies. Cette approche s'est révélée très utile pour structurer la démarche de Matfer Bourgeat, nourrie de propositions disruptives de grands chefs comme d'innovations incrémentales ou plus radicales issues du personnel.

De même, la théorie C-K et les principes de l'innovation ouverte ont rempli leur office en sensibilisant cette ETI à la valeur d'usage. L'ingénierie du déploiement que nous avons travaillée chez Renault autour du véhicule électrique, mais aussi la théorie de l'intéressement des sociologues Michel Callon et Bruno Latour, ont également été mobilisées avec profit et constitué des leviers de transformation efficaces.

Le caractère patrimonial et la taille humaine de Matfer Bourgeat ont permis à son PDG de piloter activement le changement et d'enclencher une transformation à une vitesse inenvisageable pour un grand groupe. En seulement dix-sept mois, nous sommes passés d'un diagnostic stratégique à des processus en place, appliqués par des acteurs formés.

À la différence des start-up, les ETI concilient leur agilité avec une relative stabilité. Elles sont capables de muter rapidement sous une impulsion stratégique, mais sont moins affectées que les jeunes pousses par des bouleversements de leur environnement – le retrait d'un investisseur, par exemple.

Somme toute, il est apparu que les entreprises de taille intermédiaire étaient un terrain propice pour mobiliser les concepts modernes du management de l'innovation. Elles y ont même tout intérêt pour faire face à leur fragilité.

Débat



L'innovation, levier de transformation interne

Un intervenant : *Comment une organisation assise sur deux siècles d'innovation a-t-elle accepté de revoir de fond en comble son processus de créativité? Le personnel a-t-il opposé des freins au changement?*

Tony da Motta Cerveira : Chacun de nos sites industriels s'est saisi de la démarche à sa façon. Le processus a été adapté à la suite de concertations et d'échanges. Certains sites n'utilisent pas les outils de priorisation et d'évaluation des idées innovantes, mais privilégient des décisions collégiales. D'autres, déjà très structurés, les emploient. C'est le signe que tous n'ont pas eu la même facilité à s'emparer du dispositif, et que la démarche a questionné le rôle de chacun dans l'innovation. Quoi qu'il en soit, le président est convaincu que l'ensemble du personnel doit y prendre part. Il est hors de question de laisser quiconque en dehors de la dynamique. Lorsque nous avons constaté des difficultés à appréhender la méthodologie, nous en avons analysé les raisons : était-ce un problème de compétences, par exemple? La plupart du temps, nous y avons répondu par des formations dispensées par des consultants extérieurs. Nous avons donc déployé un accompagnement important.

Int. : *Combien de collaborateurs cette démarche a-t-elle mobilisés dans le monde? Certains ont-ils quitté leurs fonctions habituelles pour s'y consacrer entièrement?*

T. da M. C. : Le comité de recherche-intervention était limité à trois personnes. Aujourd'hui, nous ne sommes que deux, un ancien chef de produit et moi-même, à être entièrement dédiés à l'innovation. Le PDG désirait que l'innovation soit contextuelle et non déportée, c'est-à-dire que l'ensemble du personnel s'y engage, y compris les ouvriers. Un module de notre outil de coupe de produits frais, le Prep Chef, provient par exemple de l'imagination d'un opérateur de plasturgie. Il a eu l'idée d'appliquer nos techniques d'injection et de surmoulage de lames d'innox à des fils. Le Prep Chef s'est ainsi enrichi d'un "portionneur" de camembert destiné à la sandwicherie.

Cela étant, l'implication de nos filiales à l'étranger reste insuffisante. Il serait d'autant plus intéressant de la développer que ces entités mènent des projets de A à Z pour des clients, généralement de grands hôtels. Cela ouvre un large champ d'innovation.

Int. : *L'objectif sous-jacent de cette démarche d'innovation n'était-il pas d'instaurer un alignement entre les multiples sociétés acquises par le groupe Matfer Bourgeat?*

Christophe Midler : Durant les comités de pilotage, le président a énoncé de façon assez explicite l'enjeu d'intégration et de partage d'une culture commune. C'était aussi un moyen de faire travailler ensemble des sites qui ne collaboraient pas jusqu'alors. Il était patent qu'après une vague d'acquisitions, le levier de la croissance externe atteignait ses limites. Il devenait nécessaire de redynamiser la croissance interne via une transformation de l'offre.

Int. : *Avez-vous le sentiment que cette démarche transforme d'ores et déjà la culture de votre entreprise?*

T. da M. C. : Cette transformation demandera du temps. Elle ne pourra que renforcer un trait culturel fort que nous partageons déjà, la passion du goût, qui se traduit par exemple dans le repas que préparent ensemble, un vendredi par mois, les membres du comité de direction.

Quant à la culture de la conception, nous percevons certes des changements, mais nous n'avons pas atteint notre cible de transformer 100% des inventions en innovations. Cela étant, même chez Bourgeat où l'activité des ingénieurs était extrêmement réglée – les *dirty prototypes* y auraient été inenvisageables hier –, les pratiques évoluent. Les ingénieurs réservent désormais des plages de quelques jours aux projets de rupture, plutôt que de s'y consacrer épisodiquement.

Int. : *Pouvez-vous mesurer le coût qu'a représenté ce projet pour votre entreprise?*

T. da M. C. : Je ne saurais l'évaluer, car ce processus a été très frugal et a essentiellement mobilisé des moyens humains. Le seul coût véritablement identifiable – et raisonnable – est celui de la plateforme collaborative que nous créons pour partager la démarche aussi largement que possible.

B-to-B-to-U-to-C... à la recherche du client final

Int. : *Qui sont vos clients, et comment accompagnez-vous leur adoption de vos innovations, notamment les plus radicales?*

T. da M. C. : Chaque entreprise du Groupe a sa propre typologie de clients. In Situ, division consacrée aux arts de la table, traite avec des intermédiaires de marché comme METRO Cash & Carry. Vauconsant, qui propose du mobilier de distribution, travaille avec des bureaux d'études, Bourgeat avec des installateurs, Matfer avec METRO comme avec des petits revendeurs... Le président prône une logique "*B-to-B-to-U-to-C*" qui, au-delà du circuit de distribution, s'attache à toucher l'utilisateur du produit (le cuisinier) et le client final (l'hôte du restaurant). Nous avons engagé une transformation des forces commerciales afin qu'elles participent à l'ingénierie et y associent leur clientèle. Dans la lignée du *design thinking*, nous cherchons à analyser toujours plus profondément les

usages. Matfer collabore par exemple avec l'école Ferrandi pour concevoir un produit à destination des apprentis cuisiniers. Pour la première fois, ces étudiants sont venus sur notre site, et nous sommes allés les voir travailler au quotidien. Si nous avions procédé à la mode d'antan, nous aurions d'emblée proposé un produit fini qui n'aurait pas nécessairement été adopté. La multiplication d'échanges peu structurés a alimenté les idées et acquis les futurs utilisateurs à notre proposition.

C. M. : Les transformations des habitudes alimentaires ne sont pas le fait des clients directs de Matfer Bourgeat, mais des consommateurs finaux avec lesquels l'entreprise n'est pas en contact. L'un des enjeux était de se rapprocher de ces derniers, en testant des prototypes par exemple. C'est un levier de valeur important que le CRG avait travaillé, entre autres, avec Valeo. Les fournisseurs des constructeurs automobiles ont en effet compris qu'ils avaient tout intérêt à développer une compétence sur les clients de leurs donneurs d'ordres, soit pour écarter les demandes non pertinentes, soit pour mesurer la valeur d'une innovation aux yeux des usagers et la vendre au juste prix.

Les choix stratégiques d'un patron d'ETI

Int. : *Pourquoi Matfer Bourgeat se limite-t-il aux clients professionnels et n'investit-il pas le marché du grand public haut de gamme, de plus en plus attiré par le "fait maison" sophistiqué?*

C. M. : Cette orientation mérite d'être questionnée, d'autant que les acteurs du *B-to-C* comme Tefal ou Seb commencent à attaquer le marché des professionnels. Nous avons évoqué la piste du grand public dans notre diagnostic stratégique, mais le PDG s'est montré intraitable.

Il faut reconnaître que Matfer est très proche des grands chefs, porteurs de renommée et prescripteurs dans le monde professionnel, mais dont l'influence ne toucherait pas le grand public. Tefal pratique un marketing totalement différent, avec des campagnes de communication et une présence dans la grande distribution. En outre, les prix des produits Matfer Bourgeat sont dix à vingt fois supérieurs à ceux que l'on trouve dans les boutiques grand public, même de luxe.

T. da M. C. : Matfer Bourgeat est une ETI indépendante dont le président, et lui seul, fixe les objectifs stratégiques. Il entend faire du haut de gamme fabriqué en France à destination des professionnels. L'outil de production est fait pour la petite série ou le sur-mesure. Nous ne serions pas compétitifs pour le *retail*.

L'un des exercices de la théorie C-K nous a conduits à imaginer des applications mobiles pour les chefs. Le comité recherche-innovation-développement s'est largement montré séduit, mais le président a jugé que cette piste ne relevait pas de la stratégie du Groupe, car elle était trop éloignée de ses métiers. Ce mode de décision est aussi le propre des entreprises patrimoniales.

C. M. : Le CRG a rencontré des réticences de même nature de la part de grands groupes industriels. L'un d'entre eux a mis un an à admettre, comme nous le lui démontrions, que certains de ses choix n'étaient pas pertinents. Il faut en prendre son parti. Quoi qu'il en soit, l'intérêt du processus que nous avons instauré chez Matfer Bourgeat est de nourrir un dialogue régulier sur les questions d'innovation.

Int. : *Les chefs français qui ouvrent des établissements à l'étranger mettent en avant leur capacité à s'inspirer de produits locaux pour leurs préparations. Cherchez-vous aussi à intégrer les façons de faire d'autres pays?*

T. da M. C. : J'ai suggéré au président de concevoir des produits pour des pays où se développe une cuisine inventive, mais il entend se circonscrire aux équipements destinés à la gastronomie, la restauration et la pâtisserie françaises.

Les chefs de la bistronomie n'hésitent pas à rapporter de leurs voyages au Japon des ustensiles dont ils se servent dans leurs restaurants en France. Nous sommes à leur écoute et répondons à leurs besoins par des offres de négoce, dans lesquelles nous achetons pour revendre. Dans ce domaine, nous nous limitons et ne faisons pas de *reverse innovation*.

Quand la méthode invite à la disruption

Int. : *Vos idées disruptives proviennent-elles autant de l'interne que de l'externe? Les propositions sont-elles soumises à un processus aussi poussé quelle que soit leur source?*

T. da M. C. : En interne, nous pratiquons une innovation incrémentale d'une part, et menons des explorations C-K d'autre part afin de conquérir de nouveaux espaces stratégiques. Selon les divisions, les idées internes sont plus ou moins passées au crible.

Les propositions venant de l'extérieur sont le plus souvent disruptives. Elles sont notamment portées par les chefs qui ne trouvent pas d'outils sur le marché pour concrétiser leurs idées. C'est ainsi qu'est née l'Airbox, génératrice d'écume. Le cuisinier Patrick Friggeri nous en a soumis le projet après avoir tenté d'assembler un bulleur d'aquarium à de la lécithine pour produire une mousse fine. Inutile de dire que sa solution était loin de respecter la réglementation en vigueur... Nous avons donc dû redoubler d'imagination pour que sa première idée corresponde aux normes d'hygiène du marché... Les candidats aux concours des meilleurs ouvriers de France nous sollicitent aussi régulièrement pour créer les moules particuliers qu'ils ont en tête.

Int. : *Les comités d'innovation ont souvent le travers de borner le champ des possibles et de privilégier les idées consensuelles. C'est pourquoi certaines entreprises maintiennent des espaces de créativité libérés de tout processus. En marge de votre méthodologie, avez-vous préservé des modalités de créativité plus informelles et spontanées?*

C. M. : Dans une majorité d'entreprises, les processus d'innovation reposent sur un exercice de sélection dévolu à des comités. C'est une approche étouffante pour la créativité. Nos méthodes, C-K en particulier, visent au contraire à élargir l'exploration et à la porter là où la culture de l'entreprise ne l'incite pas à aller.

T. da M. C. : Nous prenons garde de ne plus passer directement de l'idée à l'industrialisation, comme autrefois. C'est pourquoi même les propositions spontanées sont finement décortiquées. Cela étant, tout porteur d'idée peut soumettre un dossier au comité de recherche-innovation-développement. Il peut s'agir du service marketing, par exemple, qui souhaite explorer un thème en *benchmarking*.

Prenons l'exemple de notre exploration du concept de bistronomie. Le point de départ était d'imaginer "des objets malins pour la bistronomie actuelle". Nous avons d'abord identifié six caractéristiques auxquelles ces objets pouvaient s'attacher à répondre : faciliter le travail en cuisine, valoriser la cuisine, inviter à "écocuisiner", sécuriser le travail en cuisine, être petits ou moins grands, être éternels. Chacune a donné lieu à un arbre de possibilités. La dernière caractéristique, assez radicale, nous a conduits à imaginer des services d'échange et de maintenance des produits qui n'auraient probablement pas surgi d'un brainstorming classique. C'est un déplacement assez fort de l'offre de Matfer Bourgeat.

Une autre piste était de concevoir des objets sécurisant le travail en cuisine. Des outils peuvent-ils se prémunir eux-mêmes de mauvaises manipulations? un couteau qui tombe peut-il spontanément protéger sa pointe d'une casse? une cuiller peut-elle rendre hygiénique l'acte de goûter, qu'un grand chef effectue quarante fois quand il prépare un plat? Jamais nous n'avons travaillé sur ces sujets. Et grâce aux méthodologies de l'ingénierie du déploiement et de l'intéressement, nous avons commencé à les tester auprès d'usagers. Je ne doute pas qu'il en sortira des innovations toujours plus attractives.

■ Présentation des orateurs ■

Christophe Midler : directeur de recherche au Centre de recherche en gestion (CRG) et professeur responsable de la Chaire management de l'innovation de l'École polytechnique; ses travaux portent sur les mutations des grandes entreprises industrielles dans le domaine de la stratégie d'innovation, de l'organisation des projets et de la conception des produits nouveaux; il a publié de nombreux articles et ouvrages sur ce thème dont *Management de l'innovation de rupture – Nouveaux enjeux et nouvelles pratiques*, coéditeur avec Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Rémi Maniak (Éditions de l'École polytechnique, 2012), *Réenchanter l'industrie par l'innovation, l'expérience des constructeurs automobiles* en collaboration avec Rémi Maniak et Romain Beaume (Dunod, 2012), *L'épopée Logan, nouvelles trajectoires pour l'innovation* en collaboration avec Bernard Jullien et Yannick Lung (Dunod, 2012), *Managing and Working in Project Society – Institutional Challenges of Temporary Organizations*, en collaboration avec Rolf A. Lundin, Niklas Arvidsson, Tim Brady, Eskil Ekstedt et Jörg Sydow (Cambridge University Press, 2015).

Tony da Motta Cerveira : directeur de l'innovation chez Matfer Bourgeat; il fait ses débuts en qualité de *design manager* en ETI; en sept ans, il contribue à plus de trois cents projets; il portera par la suite ses efforts sur le design d'organisation et s'investit dans la construction d'une direction de l'innovation; titulaire du master Projet Innovation Conception de l'École polytechnique, diplômé de l'École de Design Nantes Atlantique, ancien élève de Sheffield Hallam University – Institute of Arts, son expertise porte sur le management de la créativité, la refonte de processus d'innovation, la conception innovante en organisations complexes

Diffusion novembre 2016
