

Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Qiventiv System

# L'innovation comme relais de croissance

Jean-François Lacoste-Bourgeacq est fondateur de Qiventiv System, une société dont l'activité est exclusivement centrée sur l'innovation. L'innovation comme relais de croissance ? Jean-François Lacoste-Bourgeacq en est convaincu. Mais pourquoi et comment les organisations se lancent-elles dans une telle démarche et la réussissent ? L'expert nous apporte quelques réponses.

## Pouvez-vous nous citer des exemples d'innovation ?

**Jean-François Lacoste-Bourgeacq :** Ils sont multiples ! Par exemple, le Nerica est une variété de riz adaptée à la riziculture pluviale et au contexte local de l'Afrique et affiche le bon rendement du riz asiatique. Un autre bel exemple de ce que l'on appelle la personnalisation de masse dans le domaine des céréales est donné par la jeune société Me&Gogi du New Hampshire. Elle a créé la céréale personnalisée du petit-déjeuner, façonnée sur mesure selon votre goût ou adaptée à votre régime. Commandée sur Internet elle est livrée en cinq jours. Le concept innovant de la bannette a été imaginé par une filière « traditionnelle » pour développer de nouvelles opportunités. Ebly, blé prêt à cuire commercialisé par Masterfoods et qui représente bien plus qu'une simple alternative au riz sur certains marchés occidentaux, est issu de la collaboration entre un laboratoire de l'Inra de Montpellier et une coopérative céréalière, Valbeauce. Le groupe Grimaud, 2<sup>e</sup> leader mondial en sélection génétique animale a investi dans une société de biotechnologies, Vivalis. Cette société fournit aujourd'hui des solutions innovantes pour la fabrication industrielle de médicaments contre les maladies virales. Grimaud, à partir d'une activité traditionnelle orientée production animale, est en train de prendre avec succès le virage des biotechnologies.

## Finalement, comment définiriez-vous l'innovation ?

**J.-F. L.-B. :** La définition la plus utilisée est celle issue des travaux d'experts de l'OCDE et décrite dans le manuel d'Oslo en 1996. Elle repose sur une vision assez technologique. L'innovation, c'est le résultat de l'activité d'une organisation confrontée à des changements de son environnement. L'innovation, par essence, permet aux organisations de s'adapter. L'environnement est l'élément moteur : si celui-ci ne changeait pas, innover ne présenterait aucun intérêt. Innover c'est mettre en place une ingénierie du futur qui a pour but de trouver un bon équilibre entre les trois dimensions essentielles : sociétale, environnementale et économique. Privilégier une seule de ces dimensions représente un danger. La crise dont on souffre depuis 2008 montre que privilégier la seule recherche de la performance économique entraîne la sorte de « barbarie » ambiante dont nous souffrons.



Jean-François Lacoste-Bourgeacq : « L'innovation semble compliquée. Les discours et les dispositifs d'aide à l'innovation sont confus et ne la favorisent pas vraiment. Pourtant, la plupart des PME et TPE sont là car elles se montrent innovantes à leur manière. »

Privilégier la seule performance environnementale freine toute forme de progrès, comme on a pu le voir pour les OGM. Il faut avoir une approche systémique de l'innovation.

## Quels facteurs interviennent dans le déploiement de l'innovation ?

**J.-F. L.-B. :** Depuis la fin de la révolution industrielle, on observe des changements d'échelle. Le premier c'est l'accélération du temps. Un millénaire a été nécessaire pour que le moulin à eau soit adopté, alors que certaines innovations technologiques se diffusent aujourd'hui en quelques années. Les producteurs de céréales et leurs distributeurs doivent intégrer ce paramètre. Le 2<sup>e</sup> changement est lié à la croissance démographique et à la nécessité de fournir suffisamment d'énergie et de protéines pour nourrir la population mondiale tout en respectant l'environnement. Ce 2<sup>e</sup> changement d'échelle a un impact sur la manière dont il faut innover. Il suffit de se rappeler ce qui s'est passé pour les carburants de première génération. D'autres facteurs interviennent, comme l'importance des réseaux et la manière dont on se connecte. Nous sommes dans un monde neuronal, et il s'agit d'activer ces connexions et ces nœuds au bon moment. Cette organisation permet de communiquer la plasticité nécessaire pour bien s'adapter. La force d'une organisation n'est pas liée à sa taille, mais à la qualité du réseau dont elle dispose et à sa capacité à le mobiliser. Les approches centralisées avec la concentration de gros moyens de production montrent chaque jour leurs limites quand il s'agit de faire face à des changements de l'environnement. La nature des marchés évolue également. Nous assistons à l'explosion de la personnalisation de masse, la « mass customisation » : les clients sont de plus en plus à la recherche de produits qui répondent mieux à leurs besoins, leurs goûts spécifiques. Le « prêt à consommer », produit en grande quantité ne correspond plus vraiment à leurs attentes. Il s'agit donc d'atteindre ces clients par une offre innovante. Le challenge est de mettre en place une organisation de production et de commercialisation qui permette de générer du profit malgré de plus petites séries de production. Cela suppose une organisation industrielle innovante de type plateformes, comme celle qu'utilise McDo-

nald's, par exemple. Le dernier facteur impactant les conditions de diffusion de l'innovation ressort de la conscience environnementale des consommateurs que les pouvoirs publics s'attachent à stimuler. En incitant les consommateurs à faire des choix « vertueux » sur le plan environnemental, ils obligent les producteurs à faire de même.

#### D'où vient l'innovation finalement ?

**J.-F. L.-B. :** Elle peut venir de trois leviers. Le premier est la fertilisation croisée ou l'innovation ouverte. Ce concept récent consiste à aller chercher l'innovation à l'extérieur de son organisation. On part du principe que l'on a beau avoir de brillants innovateurs au sein de son organisation, ils ne seront jamais aussi nombreux que ceux qui sont à l'extérieur d'elle. Bien que le concept soit récent, la pratique de l'innovation ouverte n'est pas récente dans l'agroalimentaire. Un exemple d'innovation ouverte a été l'utilisation de procédés d'extrusion appliqués aux traitements des céréales. Le savoir-faire de l'industrie des plastiques a été utilisé par l'agroalimentaire. Cette approche de l'innovation est devenue incontournable. Pour innover plus vite, on utilise les technologies que d'autres ont mises au point. On diminue notamment le coût de la recherche et la prise de risques... Mais elle présente quelques difficultés : le partage des résultats, le pilotage... L'organisation en plateforme dont on a déjà parlé est un deuxième levier. À partir de segments de marché identifiés, on va créer de l'innovation en combinant de manière originale des sous-unités standard. Ces sous-unités peuvent être des matières premières, des procédés, du conditionnement... Le consommateur ne voit pas les éléments standards. Il ne voit que la combinaison. Enfin, les biotechnologies représentent pour les céréaliers un formidable pari sur l'avenir.

#### Comment définiriez-vous schématiquement la démarche d'innovation ?

**J.-F. L.-B. :** Une bonne démarche d'innovation ne peut être que collaborative. Elle suppose donc de posséder un bon réseau, d'avoir identifié les parte-

## PRÉSENTATION

### Qiventiv Systems

Qiventiv Systems est une société spécialisée dans la mise en place de méthodologies et d'outils nécessaires à la création et à la stimulation d'écosystèmes d'innovation. Elle est active dans le champ de l'innovation ouverte.

naires et les intérêts sur lesquels ils peuvent s'engager. Il s'agit ensuite de déterminer de manière très large le challenge technologique auquel l'entreprise est confrontée de façon à ne pas se limiter à des partenaires identifiés assez classiquement mobilisables. L'objectif de l'innovation collaborative est d'utiliser toute la connaissance possible qui pourra apporter des réponses intéressantes pour pouvoir développer l'innovation. En interne, certains acquis sont nécessaires : l'ouverture d'esprit en premier, et il ne faut pas craindre le partenariat. L'objectif dans ce type de relation n'est pas de se dire : « Je veux avoir la plus grosse part du gâteau, je vais donc essayer d'utiliser tout ce que je peux en verrouillant mes propres intérêts », mais être plutôt dans une démarche qui consiste à dire : « Je veux que le gâteau soit le plus grand possible de manière à ce qu'on ne se pose pas la question de savoir à qui il appartient. » La démarche d'innovation suppose aussi des compétences de leadership car l'entreprise sera conduite à piloter cette relation. Et cela suppose qu'en interne, on soit au fait de toutes les dimensions liées aux problématiques de contrat, autour de la propriété intellectuelle, et de posséder une compétence technique et marketing qui permettra d'évaluer la pertinence des solutions externes qui pourront être apportées.

#### Comment réussir le benchmarking ?

**J.-F. L.-B. :** Adapter dans son domaine une technologie d'un autre secteur qui permettrait d'avoir un avantage concurrentiel bien particulier est différent du fait d'adapter une technologie ou une organisation qui fonctionne bien chez un concurrent. La reproduction exacte est impossible car il faut l'adapter à son organisation. Quant aux petites structures, si elles restent isolées, elles risquent de disparaître à terme. Le fait d'appartenir à un réseau est une vraie chance pour elles. Tout en gardant leur identité, elles pourront bénéficier de la dynamique d'une communauté d'innovation qui leur permettra de se développer.

PROPOS RECUEILLIS PAR BERTILLE LECOQ

La fertilisation  
au service de  
la croissance verte

7 avril 2011  
Stade de France

Inscription et programme  
sur [www.unifa.fr](http://www.unifa.fr)

**unifa**  
Bien nourrir les plantes  
pour mieux nourrir les hommes

UNION DES INDUSTRIES  
DE LA FERTILISATION