

Créativité couronnée

AGC Flat Glass, Best Inno

Economies d'énergie, isolation, captation de l'énergie solaire : ces défis on ne peut plus actuels sont le quotidien d'une entreprise dont les racines plongent dans l'essor industriel wallon du 19^e siècle. | Guy Legrand

Persévérer n'est pas diabolique et peut même rapporter gros. Le dossier d'AGC avait fait très bonne impression l'an dernier, mais sa démarche en matière d'innovation avait paru nécessiter un petit délai de confirmation. Cette année, le jury réuni par A.T. Kearney a jugé le processus suffisamment mûr et a plébiscité l'entreprise. Filiale du japonais Asahi Glass Company, n° 1 mondial du verre plat, AGC Flat Glass (l'ancien Glaverbel) compte des unités de production en Belgique (Moustier est le site le plus important de l'ensemble du groupe) et dans six autres pays, au premier rang desquels la République tchèque. Avec AGC Automotive (vitrage automobile), il forme AGC Glass Europe.

AGC ne consacre que 2% environ de son chiffre d'affaires à la recherche, une proportion dérisoire par rapport à ce qu'on observe dans la pharmacie, par exemple. C'est cependant considérable dans un secteur industriel aussi classique et, surtout, ce budget n'arrête pas de croître. Pas même cette année, en dépit de la crise fort sérieuse que traverse le secteur. «C'est devenu une priorité absolue sous l'impulsion de Jean-François Heris, administrateur délégué et prési-

dent sur le terrain du verre à vitre, en dépit d'innovations constantes. L'essentiel proviendra du verre à applications solaires, notamment utilisé dans le photovoltaïque, dont AGC est le leader mondial. Les verres extra-clairs, parmi lesquels figure le «Sunmax», viennent d'obtenir le prix de l'innovation technologique de la Région wallonne. Entre les deux figurent une foule d'autres applications, dont les écrans pour téléviseurs et PC. AGC est en ce domaine le principal fournisseur d'Apple.


Merci l'Europe !

Si la crise touche très durement le secteur verrier, au travers de l'automobile comme de la construction, la volonté planétaire de réduire les émissions de CO₂ joue par contre en sa faveur. «L'objectif européen de diminuer la consommation d'énergie de 20% à l'horizon 2020 et de ne plus construire que des bâtiments passifs est pour nous pain bénit, s'enthousiasme Marc Van Den Neste : sur les 800 millions de tonnes de CO₂ à ne plus rejeter à cette échéance, 100 à 150 millions seront le fait des vitrages.» Ceux-ci sont devenus extraordinairement performants en matière d'isolation. Cette dernière se mesure par le facteur U : au plus faible, au plus isolant. Le vitrage simple affiche 6 et le double vitrage classique 2,8. Avec le triple vitrage de dernière génération, on est tombé à 0,6 ! En attendant mieux encore.

Un tel vitrage est aussi isolant qu'un mur... bien isolé. De plus, par le jeu de fines couches d'argent invisibles à l'œil nu, il ne se contente pas de retenir la chaleur produite à l'intérieur du bâtiment mais peut aussi, soit arrêter soit au contraire laisser passer la chaleur solaire quand on le souhaite. Le «Planibel Tri», qui

maximise l'énergie solaire, a ainsi été nommé au dernier salon Batimat de Paris, principale référence internationale. Jadis maillon faible d'un immeuble bien isolé, le vitrage en est presque devenu le maillon fort et, qui plus est, actif. «Le mur de demain sera-t-il en verre ? C'est parfaitement concevable.»

Situé à Jumet, au nord de Charleroi, le centre de recherche d'AGC Flat Glass ne travaille pas que sur les produits, mais aussi sur les procédés de fabrication. Un terrain au demeurant très classique dans l'industrie, surtout pour un secteur fort gourmand en énergie. Sa dernière trouvaille : un four à combustion à l'oxygène. L'idée de départ est simple : dans l'air ambiant, seul l'oxygène est le comburant, pas l'azote qui en constitue 78%. Ce dernier est donc chauffé pour rien ! Le procédé à l'oxygène réduit la consommation d'énergie de 25% et les émissions de CO₂ de 10%, tout en récupérant la chaleur. Et AGC s'y est lancé en direct, sans passer par une petite unité pilote. Non sans quelques hésitations, avoue la direction, car le pari était de taille : plusieurs dizaines



«Notre objectif stratégique : que, d'ici à 10 ans, la moitié des ventes soient assurées par des produits qui n'existent pas aujourd'hui.»

dent depuis 2007, explique Marc Van Den Neste, vice-président et *chief technology officer*. Le nombre de chercheurs est passé de 120 à 210 et on en prévoit 250 à relativement bref délai. Objectif stratégique : que, d'ici à 10 ans, la moitié des ventes soient assurées par des produits qui n'existent pas aujourd'hui.»

Cette proportion sera évidemment très inférieure

**MARC VAN DEN NESTE,
VICE-PRÉSIDENT ET
CHIEF TECHNOLOGY
OFFICER D'AGC
FLAT GLASS**

vator Award 2009



de millions d'euros ont été investis dans le four de Bousois (près de Maubeuge) pour en faire le pionnier de cette technologie nouvelle. Avec des résultats probants.

Les trois piliers de la sagesse innovante

La recherche «classique» n'est que la partie émergée de l'iceberg innovateur chez AGC Flat Glass, dont le titre de *Best Innovator 2009* est largement dû au fait que l'innovation est alimentée par trois autres sources. En 2004 sont ainsi apparus les *business development centers*, au nombre d'une dizaine, qui réunissent un petit groupe de personnes d'un même secteur.

Ce sont des «centres de développement virtuels et multidisciplinaires», explique Marc Van Den Neste, qui envisagent des élargissements de gamme et autres optimisations des produits existants. C'est ce qui s'est produit avec le verre décoratif «Lacobel» : des quelques couleurs disponibles au départ, on est aujourd'hui passé à l'infini ou presque. Un site Internet permet au client de choisir, mais aussi de proposer une couleur spécifique. Parmi les applications récentes de ce revêtement très facile à entretenir figure le Square de Bruxelles (l'ancien Palais des Congrès), en tons or et argent, mais aussi, à ce que l'on murmure, la salle de bain d'une très célèbre chanteuse américaine dont le nom commence par M...

Sur cette lancée, AGC a également créé un *New business development board*, dans lequel les têtes pensantes du groupe retrouvent des spécialistes de l'extérieur. Cet outil d'«innovation ouverte» exprime le désir d'aller plus loin : il s'agit ici d'imaginer



PREMIÈRE APPLICATION MONDIALE À L'AÉROPORT DE ZAVENTEM

Sans fil apparent, le «Glassiled» intègre des diodes lumineuses permettant une vue transparente de l'intérieur et l'affichage de messages ou motifs vers l'extérieur.

Troisième édition en Belgique

L'élection de l'entreprise la plus innovante mise sur pied par le consultant A.T. Kearney est organisée à l'échelle internationale: elle couvre 15 pays européens et d'Amérique du Nord. Plus de 1.000 entreprises y ont participé à ce jour. L'édition belge fut lancée en 2007, année qui consacra **GSK Biologicals**, suivie l'an dernier par **Barco**. **AGC Glass Europe**, le vainqueur 2009, l'a emporté sur 3M, Belgacom et UCB, les trois autres nominés dans la catégorie des grandes entreprises, tandis que **Secretary Plus** s'imposait dans

celle des entreprises moyennes. La sélection s'opère en trois phases : examen du questionnaire rempli par les entreprises candidates, visite sur place des entreprises retenues pour sélectionner les finalistes et, enfin, réunion du jury pour désigner le vainqueur. Outre la direction d'A.T. Kearney, ce jury est composé de représentants des partenaires belges de l'initiative : BECI, *Trends-Tendances*, *Trends*, Solvay Brussels School, SBS Alumni, UWE et Voka, ainsi que de Leuven Inc. et de la VUB.

ce qui n'existe pas encore. Et l'imagination de cette cellule pensante est féconde. Le «Glassiled» qui, sans fil apparent, intègre des diodes lumineuses (LEDs), permet ainsi une vue transparente de l'intérieur et l'affichage de messages ou motifs vers l'extérieur. Il a trouvé une première application mondiale à l'aéroport de Zaventem. On prépare déjà la révolution de l'«Oled», qui pourrait bien être l'éclairage du futur.

Troisième pilier de l'esprit d'innovation insufflé à l'entreprise: l'Innowiz, Intranet étendu à l'ensemble du personnel. «L'innovation est évidemment quelque chose de très excitant dans une entreprise et nous avons voulu partager cette excitation avec tout le monde», explique en souriant Marc Van Den Neste. L'implémentation d'Innowiz sera terminée en 2011, mais une large part du personnel belge est aujourd'hui raccordée.

Le but de l'initiative est naturellement de recueillir de petites – ou plus grandes – idées visant à améliorer la productivité et à faire des économies, plutôt que d'imaginer les produits de demain. Parmi celles recueillies à ce jour : une modulation de la climatisation, ou encore l'éclairage par lumière naturelle de certains couloirs dépourvus de vitrage : ils bénéficient aujourd'hui de l'apport lumineux procuré par d'ingénieux conduits ressemblant à une fibre optique géante.

Avec une recherche boostée sans relâche et ses trois autres piliers d'innovation, AGC Flat Glass a donc emporté la décision du jury, et avec une belle unanimité. Parce que cette entreprise belge frappe très fort sur le terrain de l'innovation, et ceci dans un secteur où on l'attend moins que dans d'autres. Ses produits de haute technologie dans les domaines de l'isolation et du photovoltaïque lui permettent en outre de surfer sur une des vagues les plus porteuses du moment, et plus encore des années à venir. Belle revanche de l'industrie lourde ! ■

Trois grandes entreprises finalistes + un lauréat pour les PME

Les autres champions de l'

Aux côtés d'AGC, trois grandes entreprises sont arrivées en finale du Best Innovator Award en raison de la qualité de leur processus d'innovation : 3M, Belgacom et UCB. Secretary Plus, de son côté, l'a emporté haut la main dans la catégorie des PME. | Lieven Desmet



belgacom

- Chiffre d'affaires total : 5,9 milliards d'euros.
- Budget R&D : environ 2 %.
- Nombre de travailleurs : 17.000.



CEO : **Didier Bellens**.

Belgacom réalise deux tiers de son chiffre d'affaires avec des produits qui n'existaient pas encore voici 15 ans: le GSM et le haut débit.

«L'innovation est inscrite dans l'ADN de Belgacom. Née comme un opérateur de ligne fixe, Belgacom s'est développée en une entreprise qui opère dans les services IT, l'Internet, la téléphonie mobile et dans l'"entertainment" avec Belgacom TV. Au cours de ces cinq dernières années, Belgacom a investi plus de 3 milliards d'euros en Belgique, dans des réseaux ou dans le développement de nouveaux services. Belgacom met tout en œuvre pour utiliser encore davantage son expertise et sa capacité novatrice.»

Grégoire Dallemaigne, *vice president strategy Belgacom*.

Cette année, Belgacom a lancé avec des partenaires une nouvelle marque pour les micropaiements qui sert de symbole pour les paiements mobiles : **PingPing**. Cette marque et son logo indiqueront où le client peut effectuer des paiements mobiles. Les avantages sont évidents : rapide, facile d'usage, interactif, pas besoin de petite monnaie... Le système est accessible à tous les clients mobiles, quel que soit leur opérateur.



ucb

- Chiffre d'affaires : 3,6 milliards d'euros.
- Budget R&D : environ 21 %.
- Nombre de travailleurs : 11.000.

«Au terme "innovation", on peut accoler l'adjectif "ouverte". UCB investit en effet dans des partenariats avec des universités, PME et autres entreprises biopharmaceutiques. Cette stratégie d'innovation ouverte est induite par notre volonté d'offrir aux patients une vraie valeur ajoutée. Dans ce cadre, nous veillons à ce que la Belgique continue à améliorer ses environnements académique, économique et fiscal afin de maintenir et développer une expertise mondiale sur notre territoire.»

Didier Malherbe, *administrateur délégué UCB Belgium*.

Cette année, UCB a remporté le **2009 Red Dot Award** : Communication Design pour son nouvel emballage de Cimzia.

CEO : **Roch Doliveux**

Pour faire face à l'échéance de plusieurs brevets, l'entreprise a créé l'an passé **UCB NewMedicines** en vue de stimuler l'innovation interne.

UCB fabrique entre autres **Keppra** (un antiépileptique), **Xyzal**, **Zyrtec** (un anti-allergique), **Nootropil** et **Atarax**.



UCB (Union Chimique Belge) est une multinationale belge du secteur pharmaceutique.

innovation



- Chiffre d'affaires mondial total: environ **25,2 milliards de dollars.**
- Budget R&D: **6%.**
- Nombre de travailleurs: **79.000.**

«Les six "business centers" de 3M innovent chacun en fonction des besoins du marché et ont accès aux 40 plateformes de technologie. Il s'ensuit que chaque unité s'empare presque partout d'une position de "leader" sur son marché. Les chercheurs ont aussi 15 % de temps libre qu'ils peuvent affecter à la réalisation de leurs propres idées de projets sans trop d'implication du management. C'est de cette organisation que sont issus les produits qui connaissent le plus de succès, comme par exemple les Post-it®. L'innovation

est aussi mesurée et chaque année, nous visons à intégrer de plus en plus de nouveaux produits dans l'ensemble total des ventes.»

Terrence Ceulemans, *technical manager materials resource division 3M.*



3M est d'un point de vue technologique une entreprise diversifiée qui joue un rôle de *leader* dans des marchés comme les **soins de santé, la sécurité, l'électronique, les télécoms, l'industrie, les produits de bureau et de consommation**, etc.

Directeur de l'usine 3M Belgium de Zwijndrecht: **Peter Vermeulen.**

3M Europe, le siège central européen de 3M, est établi à **Diegem**. 3M à Zwijndrecht est le QG pour la production, les ventes et la R&D de matériaux de base, au niveau européen, notamment la colle pour les Post-it®.



- Chiffre d'affaires: **44 millions d'euros.**
- Nombre de travailleurs: **88.**

Secretary Plus, lauréat des PME

Secretary Plus, une subdivision de USG People et *leader* du marché de la sélection, du recrutement, de l'intérim, de l'*outsourcing* et de la formation d'assistants en management plurilingues, innove pour rencontrer la demande fluctuante des clients.

«Pour Secretary Plus, le but de l'innovation est de fournir une contribution valable et durable au développement de notre secteur, de notre organisation et naturellement, à la croissance et à la santé du marché de l'emploi. Les éléments essentiels de ce processus sont la création d'une valeur ajoutée supplémentaire pour nos clients en nous adaptant en permanence à l'évolution de la demande du marché mais d'autre part aussi, l'attention portée à l'évolution de la demande chez nos collaborateurs, nos autres clients. L'innovation sociale dans laquelle nous cherchons à créer un emploi meilleur et plus intelligent pour nos collaborateurs, n'a jamais été un sujet aussi actuel qu'aujourd'hui et en tant que prestataire de services dans notre secteur, nous ne pouvons pas ignorer l'évolution de la demande des collaborateurs que nous employons quotidiennement chez nos clients.»

Barbara Stadsbader, *general manager Secretary Plus*

A constitué des partenariats avec Federgon et Vlerick Leuven Gent Management School **A lancé AssistantPlus.be**, un portail pour assistants professionnels



En 2009, **Secretary Plus a lancé quatre nouveaux services:**

- Project Outsourcing: services sur base d'un projet
- Total Outsourcing: services sur place
- Virtual Outsourcing: services à distance
- International Talents: spécialisé dans le recrutement