

# Comment la société Amorim change le paradigme de l'innovation dans l'industrie du liège

par Alexandre SANTOS, Francisco CARVALHO & Paulo BESSA

***La société portugaise Amorim est le plus grand producteur au monde de produits en liège. Elle a mis en place une initiative originale destinée à encourager la création de start-ups dans le domaine de la production et de la transformation du liège grâce à la création d'un fonds de capital risque, permettant d'accompagner des pépinières de talents.***

## **La société Amorim**

La société (*corticeria*, liègerie) Amorim est le plus grand producteur au monde de produits en liège et une des plus importantes entreprises internationales du Portugal. Elle anime tout le secteur et contribue à l'économie et à l'innovation de l'industrie du liège. Dès ses origines, en 1870, la société s'est rendu compte du potentiel infini de ce matériau 100% naturel et a entrepris de le transformer en toutes sortes de produits pour répondre aux besoins d'une société moderne et informée, consciente des questions environnementales que pose la consommation.

Amorim a conçu un projet ambitieux pour découvrir de nouveaux et inattendus usages au liège. Elle a noué des partenariats avec des centres de recherche réputés et des leaders industriels. Elle a fait des investissements importants dans l'innovation et le design, et développé un portefeuille de produits et de solutions à haute valeur ajoutée, qui a anticipé les tendances du marché et dépassé les attentes des industries les plus exigeantes dans le monde. Sa signature se trouve dans les objets quotidiens les plus improbables : équipements de sports olympiques, absorbants d'huiles et de solvants organiques, génie civil, projets routiers, ferroviaires ou aéronautiques, entre autres. Dans le cadre de la création contemporaine, elle invite les concepteurs, les chercheurs et les architectes à explorer tout le potentiel du liège.

La valeur des actions de la société s'élève à 133 000 000 d'euros et est enregistrée à l'Euronext-Lisbonne. Pionnière et compétitive, la société Amorim a une stratégie industrielle claire qui s'exerce dans une centaine de pays sur tous les continents, y compris les grands pays vinicoles. A l'avant-garde de l'industrie, de la technologie et de la durabilité, elle positionne le liège dans une situation unique, et a pour effet la préservation de la subéraie. Elle constitue un bel exemple d'économie verte à la rencontre des objectifs sociaux, écologiques et financiers. L'attention constante apportée à adopter et renforcer les pratiques du développement durable fait de la société Amorim un bon exemple d'une compagnie « durable », agissant dans un domaine « soutenable ».

## Les innovations chez Amorim

L'innovation est donc un élément clé de la société : elle a une longue expérience quand il s'agit de trouver de nouvelles solutions, de nouveaux marchés ou de nouveaux procédés. Chaque unité de production d'Amorim a sa propre compétence en recherche, développement et innovation (R&D+I), qui facilite des recherches indépendantes et le développement des produits et, de plus, la société possède une structure commune, *Amorim cork research*, centrée sur la recherche de nouvelles applications du liège et de ses composants et sur leurs projets de développement.

En outre, la société encourage la culture de l'innovation, la créativité et la création de richesse parmi ses employés avec le programme CORK.IN. Développé en 2012, ce système de promotion des idées a engendré près de 3000 idées parmi une centaine d'employés.

Un puissant climat d'innovation est né également de la stratégie de partenariat avec des sociétés représentant d'autres secteurs.

Alors que le liège possède de nombreuses caractéristiques propres qui lui permettent de s'adapter à de nombreuses situations, il demande très souvent à être combiné à d'autres matériaux tels que caoutchouc, plastique, colle, etc. Comme la société Amorim n'est pas munie des compétences nécessaires à toutes ces autres matières, elle a pensé que qualité et innovation devaient être recher-

chées auprès de partenaires possédant ces compétences. Ainsi, après 5 ans, plus de 40 accords ont été conclus et certains projets ont connu le succès en termes d'utilité et de visibilité. Des exemples de ces projets sont : Helix, le nouveau bouchon de liège qui permet de boucher et de reboucher, Mercedes-Benz M.Board, une planche de surf conçue par Mc Namara, sur les vagues de Nazaré, et l'innovant AluCORK, tapissant le sol de « l'Inspiro », le métro construit en Pologne par Siemens, le plus moderne et soutenable de sa catégorie (Cf. Photos).

Pour conclure, du fait de son important investissement en R&D et innovation et de ses avancées technologiques, Amorim met sans arrêt sur le marché de nouveaux produits en liège qui répondent à la demande de la société contemporaine et donnent au liège des performances techniques dont on n'avait pas encore profité.

Cela se traduit positivement dans les secteurs les plus traditionnels comme les bouchons, les revêtements, l'isolation, entre autres, mais également permet le développement vers de nouveaux champs d'activité, ouvrant de nouveaux horizons pour tout le secteur.

## Accords d'Amorim cork : une nouvelle approche de l'innovation par la marque

En juin 2014, la société Amorim a lancé *Amorim cork ventures* (ACV), une nouvelle approche de l'innovation. La première société de capital risque mise en place pour s'occuper exclusivement du liège, comme un tournant dans les perspectives d'Amorim pour trouver de nouvelles solutions et de nouveaux marchés. Pour innover, il ne faut pas seulement créer de nouvelles solutions, il faut trouver la bonne solution, pour le bon public, qui résolve le bon problème. C'est ce pourquoi *Amorim cork ventures* a été créée, en aidant les entrepreneurs à lancer leurs projets innovants dans l'usage du liège.

Pour la première fois, l'industrie du liège a confié la tâche de l'innovation entre les mains d'entrepreneurs externes. Contrairement à la méthode traditionnelle toujours à l'œuvre, on a confié à des entreprises de petite taille qui ont un projet indus-

triel une tâche innovante. Comment cela s'est-il passé ?

*Amorim cork venture* est en même temps un incubateur d'idées, un accélérateur et un mécène. Elle est ouverte non seulement aux projets rentables, mais aussi aux idées et aux concepts.

Elle opère en deux phases :

- dans un premier temps, l'appui d'ACV se présente sous forme d'incubateur. L'entrepreneur et ACV travaillent ensemble pour parfaire une série d'étapes requises avant d'attaquer le marché. Cela peut être la création d'un prototype que l'on évalue, tout en testant le marché et développant le modèle industriel ou le réseau des partenaires stratégiques ;

- dans une deuxième phase le but est de créer et développer une *start up* qui réussisse. Dans ce cas, ACV se présente comme une société qui prend soin de ses partenaires avec un projet industriel. Ce qui est requis est un projet prêt à entrer sur le marché ou, éventuellement, une petite entreprise ouverte à de nouveaux investisseurs. Il y a peu de directives à suivre. D'abord, il faut que le promoteur soit celui qui comprend l'affaire. Pour cela, ACV ne souhaite pas être le partenaire majeur, ce qui signifie que l'entrepreneur partenaire assume le projet. Puis, ACV pense que l'investissement vaut la peine quand elle peut apporter plus que l'appui financier. Les infrastructures, le réseau et l'assistance technique sont des exemples des formes de l'appui que peut offrir ACV.

L'innovation ne vient pas que de la seule société Amorim, elle demande des entrepreneurs, des projets et des idées. C'est pourquoi elle apporte déjà son appui à sept projets dans des domaines divers comme chaussure, bio-composites, sports, décoration intérieurs. Deux d'entre eux ont donné lieu à des *start up* en avril 2015, alors que les autres ont à franchir d'autres étapes pour rassembler les informations nécessaires à l'évaluation de nouveaux débouchés industriels pour le liège. Ces sept projets ont en commun d'offrir une valeur ajoutée au liège et de réussir un projet industriel.

Il est tout aussi important de noter que ACV a réussi à modifier les façons de penser le liège grâce aux projets évoqués ci-dessus. Depuis sa mise en place, il y a neuf mois, l'incubateur ACV a reçu plus de 150 applications à propos d'activités très diverses. Et malgré que l'on ait ciblé les entrepreneurs



**Photo 1 :**

Helix : le nouveau bouchon en liège qui permet de boucher et de reboucher une bouteille.  
© Amorim

portugais, dans les premiers mois, l'équipe ACV a été contactée depuis le monde entier par des Canadiens, des Hollandais, des Australiens, des Polonais et des Allemands. Certains étrangers ayant envisagé de s'installer au Portugal pour travailler cette matière première.

Progressivement, *Amorim cork venture* installe une stratégie dynamique en fonction de la manière dont est perçue l'innovation dans le domaine du liège. En ce moment, de nombreuses personnes, surtout des entrepreneurs, sans connaissance spéciale ni rapport avec le liège, ont incontestablement commencé à réfléchir à de nouveaux moyens de satisfaire les besoins du public avec des solutions en liège, susceptibles de tirer bénéfice

**Photo 2 :**

Mercedes-Benz M-Board, une planche de surf conçue par Mc Namara dans les vagues de Nazaré au Portugal.  
© Amorim





**Photo 3 :**  
AluCORK : du liège  
tapisse le sol du métro  
"Inspiro", fabriqué  
par Siemens en Pologne.  
© Amorim

des multiples caractéristiques de ce produit. C'est le genre d'innovation qui vient de besoins qui n'ont pas été repérés jusqu'ici, mais que quelqu'un peut envisager de satisfaire en utilisant le liège en tant qu'il peut apporter la solution adéquate.

De plus, l'innovation se présente suivant des modalités différentes. Il a été observé par ACV, pendant ces neuf mois, que les concepteurs, les architectes, les ingénieurs et tant d'autres trouvent de nouvelles applications pour des références déjà existantes de produits en liège. *Amorim cork composites* (un département de la société Amorim) propose, à elle seule, 400 références différentes.

La plupart de ces produits ont été créés pour recevoir une application spécifique, mais les entrepreneurs ACV ont trouvé que bien de ces références pouvaient trouver des utilisations différentes, ce qui est tout autant une voie innovante.

## Conclusion

Ainsi, *Amorim cork ventures* se présente comme une étape naturelle vers l'évolution d'un groupe ayant déjà une longue histoire d'innovation dans l'industrie du liège.

La conviction de la société Amorim est que plus les gens pensent au liège, au-delà des bouchons, des placages et de l'isolation, plus on peut imaginer de solutions d'usages de ce matériau.

**A.S., F.C., P.B.**

## Références

- Bessa, Paulo, Teixeira, André, Silva, Susana P. (2011). Market Oriented Research for a Sustainable Cork Industry: An Innovative R&D Approach.
- Corticeira Amorim (2013). Sustainability Report. Available at <http://www.sustentabilidade.amorim.com/relatorios/Relatorio-de-Sustentabilidade-2013/187/>. Retrieved 21/03/2015.
- Corticeira Amorim (2012). Sustainability Report. Available at <http://www.sustentabilidade.amorim.com/relatorios/Relatorio-de-Sustentabilidade-2013/187/>. Retrieved 21/03/2015.

## Résumé

L'innovation dans la société (liègerie) Amorim est une des clés de la réussite. Depuis longtemps, le chef de file mondial de l'industrie du liège a repoussé les limites pour trouver de nouvelles solutions, de nouveaux marchés et processus. Stimuler l'émergence d'idées en interne, investir dans la recherche et le développement et établir des partenariats stratégiques avec d'autres entreprises de renom, se sont révélés être des moyens efficaces pour l'évolution des secteurs les plus traditionnels : bouchons, revêtements, isolation... Un changement dans la façon de penser l'innovation a permis à Amorim de lancer Amorim Cork Ventures. Cette nouvelle société du groupe vise à soutenir les entrepreneurs qui se sont engagés à trouver de nouveaux produits en liège, en instaurant une nouvelle approche de l'innovation.

## Resumen

La innovación en la sociedad Amorim (productora de corcho) es una de las claves del éxito. Durante mucho tiempo, el líder mundial de la industria del corcho ha presionado los límites para encontrar nuevas soluciones, nuevos mercados y procesos. Estimular la emergencia de ideas internamente, invertir en la investigación y el desarrollo y construir alianzas estratégicas con contras empresas de renombre, han demostrado ser formas eficaces de evolución de los sectores más tradicionales: tapones, revestimientos, aislamientos... Un cambio en la forma de pensar la innovación ha permitido a Amorim el lanzamiento de Amorim Cork Ventures. Esta nueva sociedad del grupo tiene por objeto apoyar a los empresarios que están comprometidos con la búsqueda de nuevos productos de corcho, introduciendo un nuevo enfoque de innovación.

Alexandre SANTOS  
Francisco CARVALHO  
Paulo BESSA  
AMORIM  
M: Rua de Meladas,  
n° 105 | 4535-186  
Mozelos VFR  
PORTUGAL  
T: +351 916 217 450  
[www.amorim.com](http://www.amorim.com)

[asantos.acv@amorim.com](mailto:asantos.acv@amorim.com)

[fcarvalho.afl@amorim.com](mailto:fcarvalho.afl@amorim.com)

[paulo.bessa@corticeira.amorim.com](mailto:paulo.bessa@corticeira.amorim.com)