

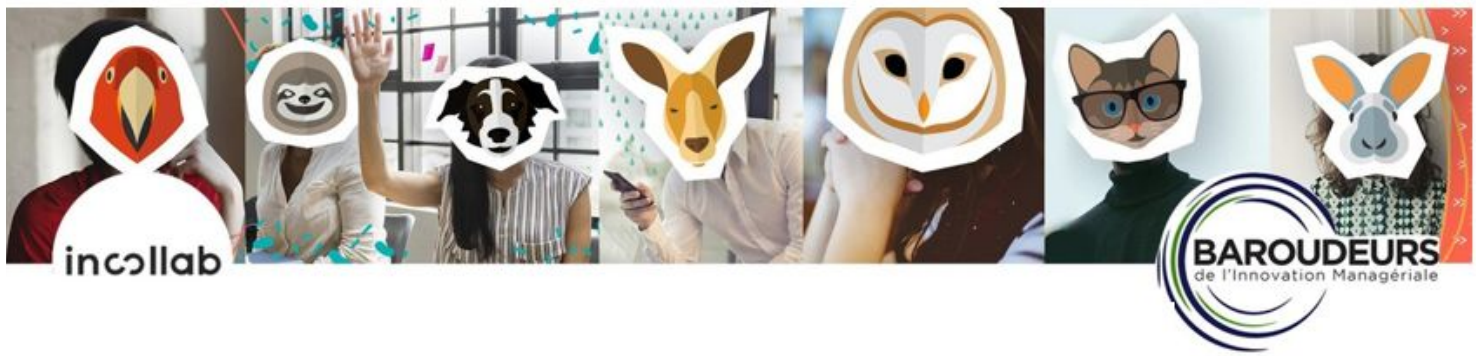
incollab accompagne Caroline et Claire dans leur tour du monde.

Notre objectif : découvrir aux quatre coins du globe de nouvelles pratiques managériales pour faire bouger les lignes du management. Managers, collaborateurs, coachs, consultants, RH, embarquez avec nous !



MABB une entreprise pour qui innovation technologique rime avec innovation managériale :

*Aujourd'hui nous avons rendez-vous avec **Daniel Miguez** à la **Fondation d'Argentine des Nanotechnologies** dans le quartier San Martin de Buenos Aires. Daniel est le fondateur de l'entreprise MABB et de l'ONG EMPREAR. Ingénieur de formation mais aussi professeur et entrepreneur Daniel Miguez est un véritable passionné d'innovations technologiques et managériales. MABB est une entreprise spécialisée dans les nanotechnologies dentaires. L'entreprise compte aujourd'hui une vingtaine d'employés et travaille en collaboration étroite avec toutes les startups incubées de la Fondation d'Argentine des Nanotechnologies. Ingénieurs et chercheurs travaillent ensemble au sein de MABB afin de proposer des implants dentaires novateurs à l'aide des nanotechnologies. Moins chers et meilleurs pour la santé, l'entreprise propose des implants sans métal, essentiellement composés de nano-céramique. Les principaux concurrents de MABB sont européens avec l'Allemagne en tête, les Pays-Bas ainsi que la Suisse. Si MABB travaille essentiellement en B2B, l'entreprise essaye de développer le B2B2C. La mission qui anime tous les employés de l'entreprise créée par Daniel est celle d'améliorer la qualité de vie des individus. Il est également important de souligner que **l'Argentine est une grande destination du tourisme médical en Amérique Latine,***



*l'Argentine est enfaite à l'Amérique Latine ce que la Turquie est à l'Europe. Cependant le marché cible de MABB ne se cantonne pas seulement à l'Argentine mais est bien plus large puisqu'il s'ouvre à la quasi-totalité des pays d'Amérique Latine. Daniel Miguez nous confie rapidement qu'il voit plus grand et souhaite dans un futur proche étendre les activités de MABB en Inde, en Afrique et au Moyen Orient, là où les besoins sont les plus importants. Améliorer les conditions de vie des individus grâce aux progrès de la technologie voilà donc la mission que s'est lancé Daniel Miguez en créant MABB. **La clé du succès de cette entreprise ? Un management innovant et humain avant tout !***

L'innovation managériale : au cœur de la stratégie de MABB

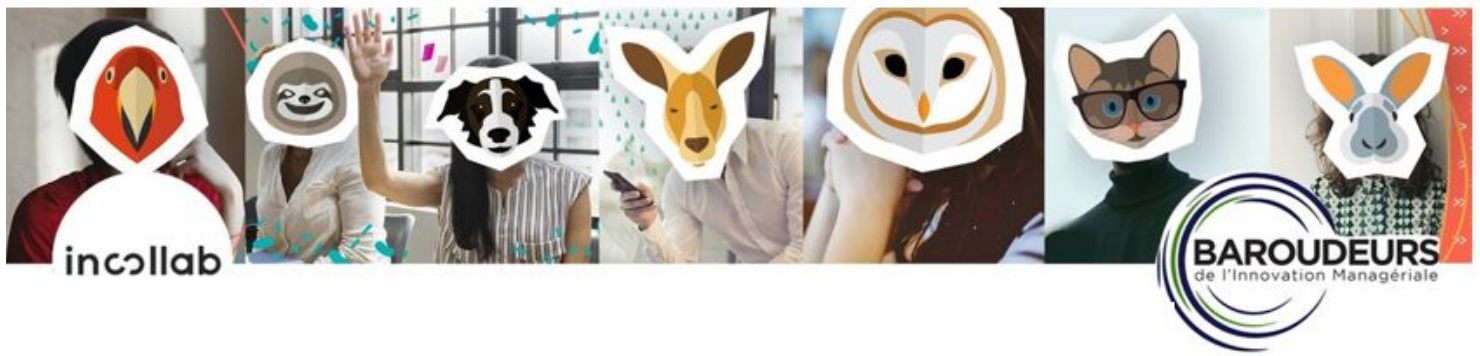
Des « entreprises traditionnelles » aux « entreprises ambidextres »

*« Mon objectif dans la vie c'est d'essayer et de créer de nouvelles choses qui soient profitables pour tous. Je pense qu'il est important d'aimer ce que l'on fait. Je pense aussi que le management que l'on décide d'incarner doit toujours être aligné avec nos valeurs [...] et **s'il y a bien une chose en laquelle je crois et qui fait le succès de MABB : c'est l'innovation managériale !** »* débute Daniel.

Daniel Miguez nous explique qu'il y a une très grande différence qui s'est opérée entre le 20^{ème} et le 21^{ème} siècle en ce qui concerne le management. Si auparavant les entreprises considérées comme innovantes étaient des entreprises industrielles nées au 20^{ème} siècle, ce que le théoricien Rafael Echeverría appelle «entreprises traditionnelles», le paradigme a complètement changé.

Pour mieux comprendre ce changement radical il est important d'énumérer les principales caractéristiques de ces entreprises dites « traditionnelles ».

- a. La clé de l'efficacité organisationnelle repose sur la normalisation des processus de production et des compétences physiques ou opérationnelles.
- b. Les connaissances sont générées par une unité de réflexion extérieure à l'entreprise, par exemple un consultant ou un ingénieur.
- c. La structure de l'entreprise est hiérarchique, et est basée sur un modèle pyramidal.
- d. Le mécanisme de coordination des actions passe par la chaîne de commandement.
- e. Les figures d'autorité sont établies, les chefs donnent des ordres et veillent à ce qu'ils soient strictement appliqués.



- f. Le critère de formation est d'instruire équitablement chacun en fonction de la standardisation des actions et des procédures.
- g. Le moyen de contrôler et de réglementer le respect est par la menace voire la peur parfois (par exemple, menacer d'être licencié, humilié, etc.).
- h. La propriété de l'entreprise appartient à ceux qui disposent du capital nécessaire pour obtenir les ressources.

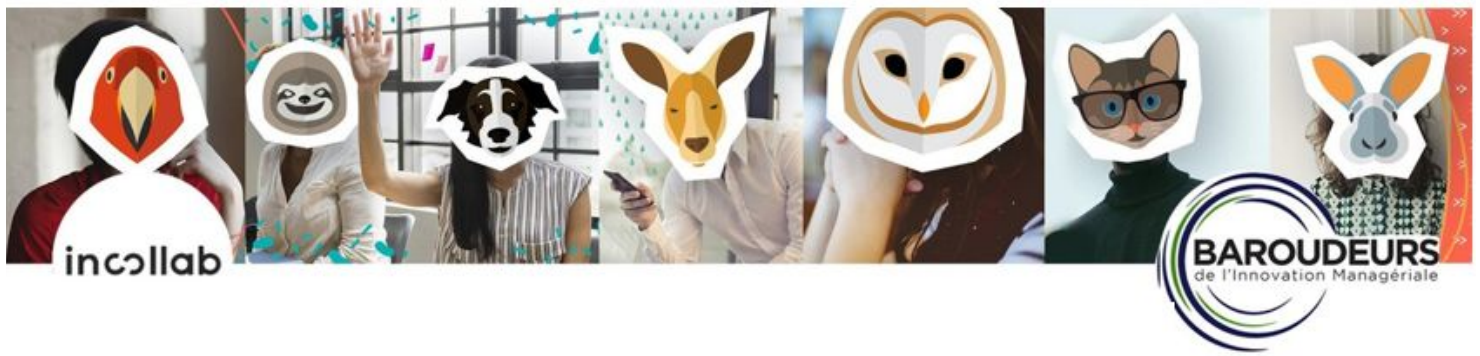
Mais comme Daniel Miguez aime à nous le rappeler, à l'ère de la connaissance où le travail purement physique n'est plus nécessaire, ce qu'il faut aujourd'hui au sein d'une organisation, c'est surtout **l'apport intellectuel et émotionnel des individus afin de pouvoir générer, partager et réapprovisionner de nouvelles connaissances sur le marché.**

« C'est pourquoi, aujourd'hui la clé de l'efficacité organisationnelle ne repose pas tant sur la standardisation des processus de production mais plus sur la capacité de la société à créer » continue Daniel.

De la « culture organisationnelle » à la « culture de la connaissance »

MABB a fait le choix de mettre l'accent sur **la culture de la connaissance**. Daniel pense qu'établir une culture organisationnelle ne serait pas profitable et risquerait au contraire de stresser les employés. *« Cette forme de culture managériale ne génère plus de valeur [...] tout simplement parce que la culture organisationnelle ne parvient plus à générer assez de confiance et de motivation chez nos employés »* continue Daniel.

Alors qu'aujourd'hui de nombreuses entreprises continuent de fonctionner avec des structures organisationnelles classiques, qui comprennent un conseil d'administration, un PDG et de multiples managers dans différents domaines tels que le marketing, les finances, le droit ou encore les ressources humaines, **Daniel a choisi d'adapter la structure de MABB en fonction de nouveaux rôles qui favorisent la gestion de l'innovation.** Ainsi les "ressources humaines" au sein de MABB sont remplacées par de nouvelles fonctions qui se concentrent plus sur le développement personnel des employés et le soin des équipes de travail. Concrètement Daniel a souhaité privilégier les compétences entreprenantes et la créativité appliquée de ses employés en formant des équipes composées de personnes aux talents complémentaires et animées par une vision commune. Nous avons pu échanger avec les différentes équipes de MABB lors de notre



visite de l'entreprise et les employés nous ont confirmé qu'ils étaient plus productifs lorsqu'ils travaillaient avec des collaborateurs partageant les mêmes valeurs.

Afin de créer des équipes soudées et innovantes MABB a mis en place un système de gestion de l'innovation. L'entreprise s'appuie sur un organigramme à la dualité surprenante :

-le chef d'entreprise, qui travaille avec les startups liées à l'activité de MABB dans le but d'introduire des innovations dans un court laps de temps et d'être dans une position constante de prise de risques

-le responsable innovation

Les deux ont pour fonction principale de soutenir le PDG dans la gestion de l'entreprise.

Le concept de l'innovation à risque

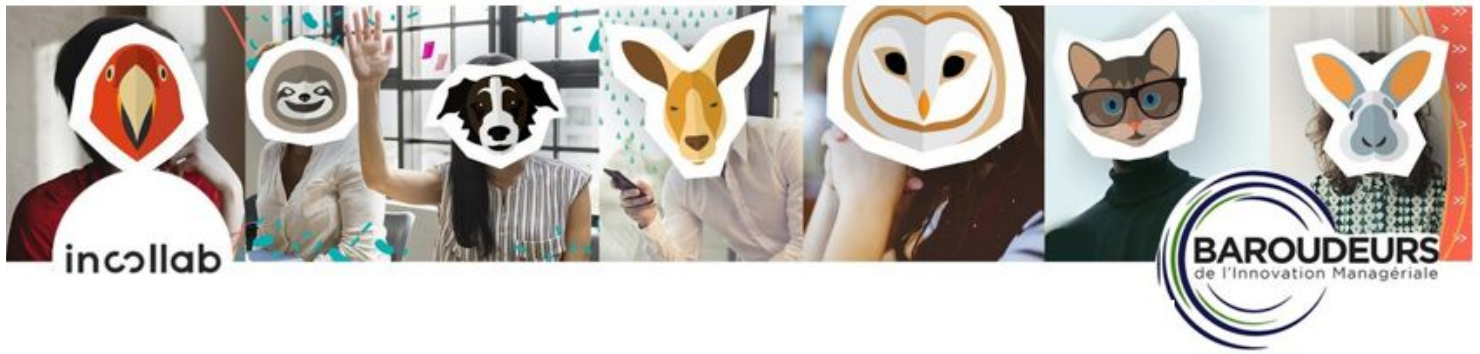
Un nouveau modèle de gestion de l'innovation pour encadrer la prise de risque

MABB a mis en place un nouveau modèle de gestion de l'innovation et de l'entrepreneuriat qu'il appelle « Systemic Canvas ». « *Systemic Canvas est un système de modélisation et de gestion de l'innovation dans lequel nous examinons les aspects exogènes et endogènes qui affectent l'équilibre de l'entreprise* » explique Daniel. Il s'agit en fait d'un tableau de bord basé sur les risques qui aide les entreprises à établir des stratégies durables. Les employés peuvent utiliser cet outil pour prendre en compte et mesurer les risques potentiels que peut rencontrer l'entreprise au fil du temps. L'outil intègre également des processus de gestion de l'innovation. « ***Si toute innovation est risquée, alors chaque entreprise est risquée et il est donc important que l'entrepreneur comprenne comment équilibrer ce risque pour aller de l'avant*** » explique Daniel.

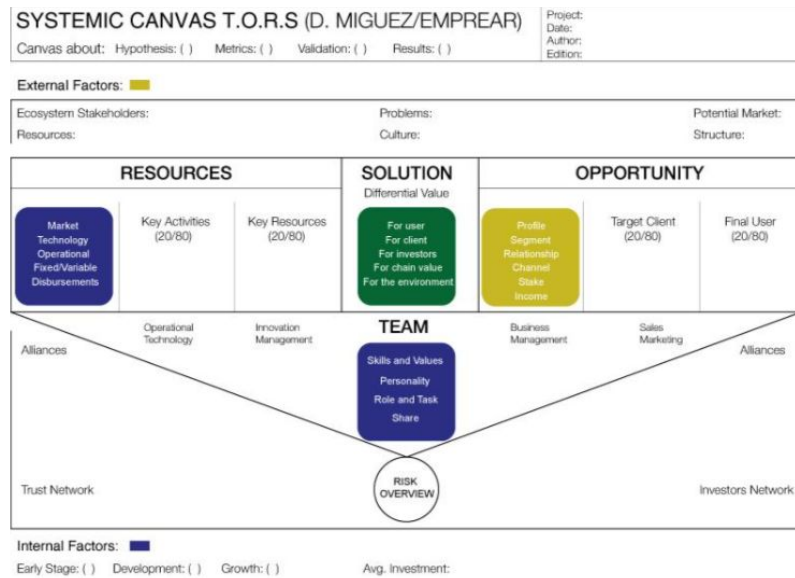
Ce système évalue aussi le réseau de soutien disponible pour un entrepreneur et son entreprise. Dans ce réseau de soutien c'est l'équipe fondatrice, motivée par une vision partagée, qui prend le risque et investit son temps. Cette équipe est ensuite « capturée » sur une toile qui décrit le profil, les talents et les rôles de chacun. Cela permet d'avoir une vision générale de l'équipe.

Le modèle développé par MABB comprend :



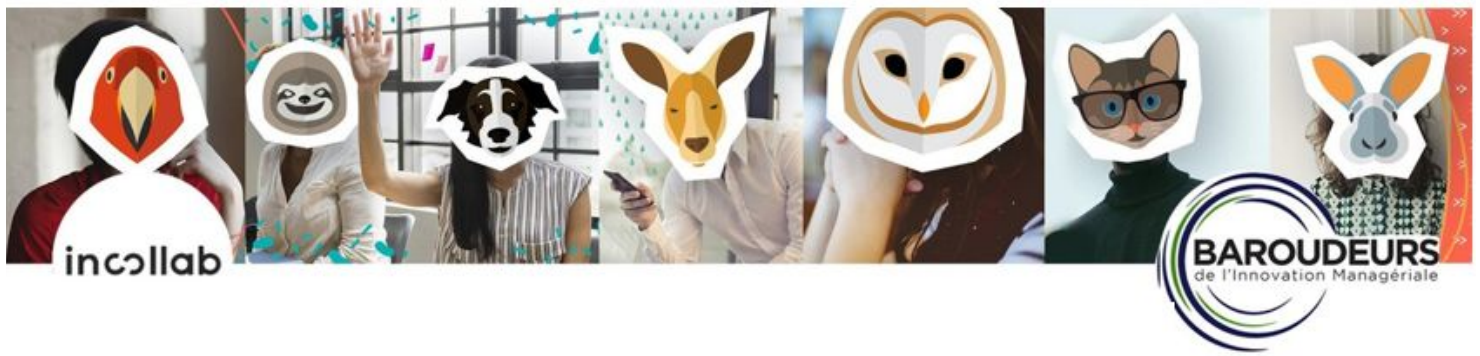


- le **tableau de commande Osterwalder** qui est utilisé lorsque la personne a une idée d'entreprise claire et qui met l'accent sur la proposition de valeur pour le client.
- le **modèle Ash Maurya** qui incorpore la variable « utilisateur », la proposition de valeur faisant ici référence à la solution pour l'utilisateur.



MABB a décidé d'ajouter une nouvelle variable qu'il appelle « empathie ». « *Systemic Canvas est outil novateur du point de vue de la gestion de l'entreprise. C'est un modèle qui permet de prendre conscience des défis auxquels l'entreprise est confrontée ainsi que des déséquilibres existants* » continue Daniel. L'application de Systemic Canvas à MABB s'est révélée être un franc succès et a permis de booster l'esprit entrepreneurial et créatif de tous les employés. Nous comprenons qu'il s'agit d'un modèle qui permet à tous de se préparer à aller de l'avant avec un regard tactique et critique, ce qui permet ainsi de mener un plan stratégique à bien plus rapidement.





Un management horizontal pour plus de connexions humaines

Un CEO en 3 personnes

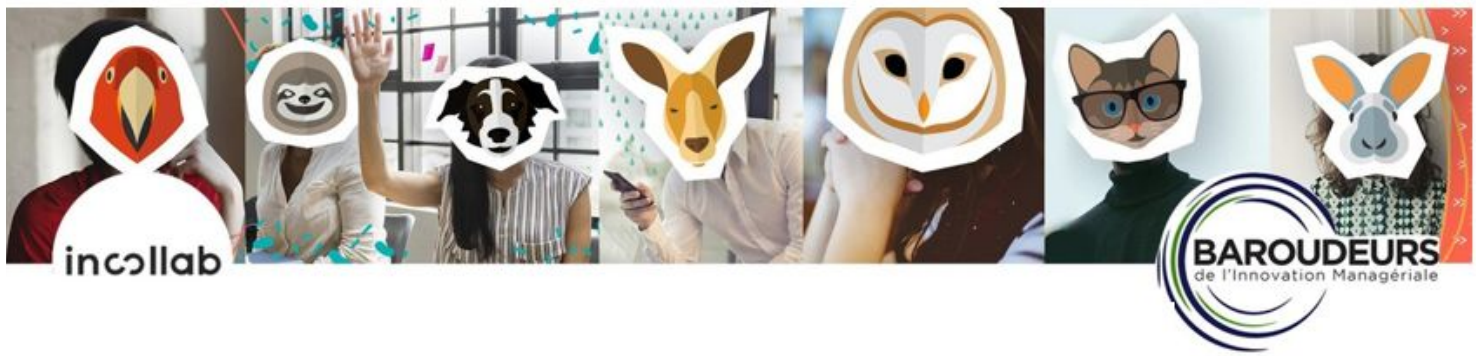
MABB a souhaité garder son esprit startup et a fait le choix de conserver un management complètement horizontal. Si sur le papier il n'y a qu'un seul CEO, en réalité MABB prône un management tripartite avec un rôle de CEO endossé par 3 collaborateurs donc.

« Cela nous permet d'avoir des équipes très polyvalentes, et d'aller plus vite dans le lancement de la compagnie et le développement des produits » nous explique Daniel. Afin de faciliter les échanges, tous les employés de MABB communiquent sur Whatsapp. Lorsque les employés rencontrent des problèmes, ils ont la possibilité de faire appel à des mentors de renom et aux nationalités tous très différentes. **« Cela permet aux employés de développer un important esprit critique et d'apprendre également des cultures entrepreneuriales des autres pays »** nous explique Daniel.



Le programme MABB Engineers pour pousser à la collaboration

MABB va plus loin dans sa course à l'innovation. En effet, dans le cadre du programme MABB Engineers, l'entreprise a pu élargir ses domaines d'action à d'autres marchés, tout en conservant une stratégie basée sur l'innovation et la modernisation des processus. MABB encourage et motive alors en interne la génération de projets nouveaux et innovants dans d'autres domaines de connaissances. C'est grâce à un centre d'innovation



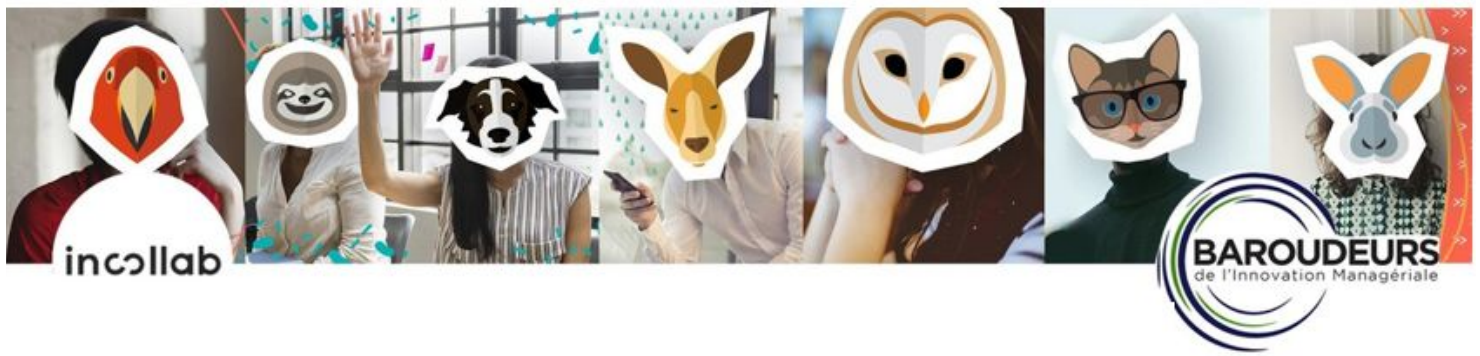
que MABB génère des alliances et des interactions avec des acteurs privés et publics du domaine scientifique régional dans le but de promouvoir la recherche. « **Le but est de faire en sorte que tout l'écosystème innove constamment et d'élargir ainsi les cadres d'application des technologies générées par nos employés à d'autres secteurs** » nous confie Daniel. Aujourd'hui en effet, les technologies et les procédés mis au point par les équipes de MABB ont rapidement migré vers les industries nucléaire, médicale, aérospatiale et même militaire.

Être une entreprise socialement responsable et humaine : un pilier phare de la stratégie choisie par MABB

« MABB est une entreprise qui se veut disruptive et souhaite avoir un impact positif sur l'humain »

Daniel Miguez est convaincu qu'aujourd'hui une entreprise doit prendre en compte la dimension sociale et environnementale dans son business plan. C'est pourquoi, MABB a fait le choix d'aider les plus démunis en proposant des implants dentaires à des prix cassés mais également en travaillant main dans la main avec des ONG locales afin de proposer des implants en nano-céramiques gratuitement aux personnes les plus nécessiteuses. « *Chez MABB nous nous engageons à mettre 10% de nos revenus dans le social [...] parfois cela peut susciter des critiques de la part de nos investisseurs lorsqu'on leur présente notre business plan, mais dans ce cas nous préférons refuser le partenariat et travailler avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs que nous* » nous explique Daniel Miguez. En effet, MABB reverse 10% de ses profits à des ONG et des programmes d'aides sociales partout dans le monde où les besoins en implants dentaires sont les plus urgents.





Notre ressenti :

Après un temps de partage riche sur l'ONG EMPREAR créée en 2001 par Daniel Miguez, nous avons pu échanger sur son entreprise MABB qui est toute aussi innovante. Il était très enrichissant pour nous de voir que même dans le domaine des nanotechnologies et de la recherche, les entreprises parviennent à innover dans leur management. Et comme Daniel nous l'a souvent rappelé lors de nos échanges, il est très important de ne pas oublier la dimension humaine lorsque l'on innove à l'aide de la technologie puisque **l'innovation est avant tout portée par les humains !**

Avec Daniel Miguez, au sein des locaux de MABB

