

La culture de l'innovation dans une grande entreprise: l'exemple de Nestlé

Comment les grandes entreprises peuvent-elles conserver leur capacité d'innover dans des structures toujours plus complexes? À quoi ressemble la gestion de l'innovation dans un groupe multinational? Nestlé SA nous donne la possibilité de comprendre sa culture de l'innovation. Elle travaille, dans ce domaine, avec des filières semblables à celles de l'industrie pharmaceutique. L'entreprise souligne l'importance d'un climat favorable à l'innovation, tel que celui qui règne en Suisse.



Le cube de bouillon enrichi en fer constitue un exemple de l'approche interdisciplinaire que Nestlé privilégie en matière d'innovation. Chaque année, il apporte plus de 50 milliards de portions de fer aux consommateurs d'Afrique centrale et occidentale.

Photo: Nestlé

Il est bien connu que les consommateurs ne veulent pas de compromis sur le goût, la santé, la commodité ou le prix. Ils s'attendent, en outre, à ce que les fabricants de denrées alimentaires réduisent leur empreinte environnementale. Ils veulent, par-dessus tout, des aliments sains. Nous ne pouvons pas répondre à tous ces besoins et attentes sans innovation. Nous améliorons continuellement nos produits existants tout en les révolutionnant.

L'innovation exige une culture interne qui encourage l'imagination et les idées nouvelles. Ces dernières doivent, à leur tour, être transformées en produits et services qui gagneront l'estime des consommateurs et des investisseurs: En voici quelques exemples:

- utilisation de nouveaux ingrédients (par exemple des produits naturels, locaux);
- mise au point de nouveaux procédés de fabrication (qui permettent, par exemple, de réduire l'utilisation d'eau et les émissions de gaz à effet de serre);
- l'adoption de nouveaux emballages (par exemple à ouverture et fermeture faciles, avec codes QR);

- l'offre de nouveaux avantages aux consommateurs (par exemple en matière de goût, de santé, de commodité et de prix).

En d'autres termes, pour rester compétitifs, nous devons être innovants à chaque étape de la chaîne de valeur alimentaire, de puis l'approvisionnement en matières premières jusqu'au produit final, en passant par le modèle commercial. Cela nécessite une approche interfonctionnelle qui comprend la recherche et le développement, les opérations ainsi que la commercialisation.

Une approche interdisciplinaire

La pierre angulaire de l'innovation est l'«interdisciplinarité». L'innovation interfonctionnelle n'est possible que lorsque des individus évoluant dans différentes disciplines, avec différentes compétences, s'associent pour trouver des améliorations et de nouvelles solutions. La diversité est cruciale. Une équipe diversifiée, avec des idées et des points de vue distincts, est un bon point de départ pour trouver des solutions novatrices à des problèmes complexes.



Stefan Catsicas
Chief Technology Officer,
Nestlé SA, Vevey



Le concept de «café à la maison» est un produit typique de la culture d'innovation interne.

Photo: Nestlé

Un exemple de la façon dont Nestlé a utilisé une démarche interfonctionnelle dans l'innovation est le développement des cubes de bouillon enrichis en fer. Nestlé peut jouer un rôle important dans la lutte contre les carences en oligo-éléments en améliorant ses produits d'une façon appropriée et significative. Dans certaines régions d'Afrique centrale et occidentale, jusqu'à 90% des enfants souffrent d'anémie due à une carence en fer. Notre cube, déjà enrichi en iode, est un support idéal pour le fer, car le bouillon est un élément de base dans l'alimentation de beaucoup de foyers à faible revenu vivant dans ces régions. Chaque année, nos cubes de bouillon apportent plus de 50 milliards de portions de fer à ces consommateurs et contribuent à satisfaire leurs besoins nutritionnels.

Ces cubes enrichis présentent un aspect novateur, non seulement parce qu'ils offrent une solution à une carence en fer, mais aussi dans la manière dont ils sont réalisés. Nos ingénieurs ont développé un nouveau processus pour assurer un bon mélange du bouillon avec des oligo-éléments au cours de la fabrication. Cela se fait en utilisant un type spécifique de «presse à double effet». Dans le même temps, nous avons travaillé avec notre fournisseur d'équipement pour obtenir un

gain d'efficacité de 25%, ce qui a permis de réduire l'impact environnemental et les coûts.

La gestion de l'innovation chez Nestlé

Nous disposons de filières d'innovation et de rénovation sur cinq générations. À l'instar des «pipelines» des laboratoires pharmaceutiques, elles assurent un flux continu de nouveautés. Nos filières comprennent des produits complètement nouveaux (innovation), des améliorations de produits existants (rénovation) et l'introduction de produits sur de nouveaux marchés. Nous évaluons la valeur de ces filières en fonction de facteurs commerciaux tels que la taille du marché potentiel et la part du marché que nous espérons conquérir avec ce nouveau produit.

La recherche et le développement jouent un rôle vital pour remplir cette filière, mais celle-ci doit être gérée en fonction des besoins commerciaux et des possibilités.

Les idées nouvelles à l'entrée de filière proviennent de nombreuses sources, y compris des avis émis par les consommateurs, des découvertes scientifiques, de nouvelles technologies, de nouveaux marchés, ainsi que des suggestions formulées par nos partenaires commerciaux et nos fournisseurs. Chaque année nous renouvelons par rotation environ un tiers de notre portefeuille de produits. Ce processus continu entraîne et soutient les ventes ainsi que la croissance de Nestlé année après année.

Une culture d'innovation interne

L'innovation interfonctionnelle exige un processus de gestion efficace et performant. Toutefois, les outils et les systèmes de gestion ne peuvent pas remplacer les personnes. La gestion de l'innovation nécessite un leadership visionnaire, qui doit être combiné avec une mise en œuvre rigoureuse.

La culture de l'innovation, qui caractérise les jeunes entreprises de petite taille est tout aussi importante pour les grandes sociétés complexes telles que Nestlé. L'innovation ne peut s'épanouir que dans un milieu qui accueille l'imagination, le risque calculé et les compétences nouvelles. Sans cela, nos scientifiques et nos ingénieurs n'auraient pas développé le «coffee-at-home» (café à la maison), le concept qui a conduit à l'élaboration de nos fameuses machines à café. Depuis plus de 25 ans, nous avons développé et conçu des appareils qui ont changé les habitudes des consommateurs de café dans le monde entier.

L'environnement externe

Pour être novatrices, les entreprises doivent adopter une culture d'engagement, d'ouverture et de partage, tant sur le plan intérieur qu'extérieur. La répartition géographique de nos centres de recherche et développement facilite les partenariats et la collaboration dans le monde entier. Avec plus de 300 collaborations scientifiques dans le monde, nous avons accès à une riche source de connaissances et de savoir-faire à la pointe du progrès et des règles de l'art.

Cela étant, Nestlé réalise la moitié de ses investissements en recherche et développement en Suisse, où elle est née. Nous avons de la chance que notre société y ait ses racines, car ce pays est l'un des leaders mondiaux sur le plan de l'innovation. La Suisse offre une source inépuisable de partenaires de recherche et d'affaires. Elle constitue également un bassin de talents exceptionnel pour le recrutement.

Lorsqu'Henri Nestlé inventa son premier produit à Vevey il y a près de 150 ans, aurait-il pu imaginer que son entreprise deviendrait l'une des sociétés d'alimentation et de boissons les plus prospères et les plus anciennes du monde? Ce succès n'a été possible que

grâce à un investissement et à un engagement soutenus en faveur de l'innovation.

Nos réussites passées ne doivent pas nous inciter à nous reposer sur nos lauriers. Nous devons constamment améliorer notre façon de travailler afin de continuer à satisfaire nos consommateurs, à profiter d'un avantage concurrentiel et à exceller en matière de conformité. C'est ce que nous appelons «Nestlé Continuous Excellence» ou la poursuite de l'excellence Nestlé.

Une création de valeur partagée

Pour conclure, l'innovation dans des produits et des services qui répondent aux besoins de la population est la clé de l'engagement de Nestlé à créer de la valeur partagée pour ses actionnaires et pour la société. Les défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés dans les domaines de la nutrition, de l'eau et du développement rural ne seront pas résolus si nous continuons à faire les choses comme nous les avons toujours faites. L'innovation est indispensable. ■

Encadré 1

Remerciements

L'auteur de cet article tient à exprimer sa profonde gratitude à ses collègues de Nestlé Hilary Green, Vanessa Balouzet et Torsten Pohl, pour avoir partagé leurs précieuses connaissances sur la manière de développer l'innovation dans les domaines des sciences et de l'ingénierie alimentaires.



C'est l'impact qui fait la différence. Dans le monde entier.

Envoyez votre courrier à l'étranger depuis la Suisse et marquez deux fois plus de points auprès de votre public cible. Premièrement, parce que dans le pays de destination votre courrier publicitaire se distingue du courrier ordinaire. Deuxièmement, parce que vous signalez déjà sur l'enveloppe que son contenu est gage de qualité suisse.

Faits, exemples de réussite et inspiration: poste.ch/impact

En collaboration avec:

ASENDIA
BY LA POSTE & SWISS POST

LA POSTE 