

L'INNOVATION DURABLE

Un élément essentiel à la survie des entreprises et un avantage concurrentiel important en temps de crise et pour l'avenir.

BUSINESS: DECODED

En ces temps difficiles, les chefs d'entreprise sont appelés à se tourner vers une approche d'innovation durable afin de maintenir leurs entreprises à flot. Découvrez comment votre entreprise peut continuer à innover en ces temps de crise économique, et quels sont les avantages pour ces entreprises qui réussissent.

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION DURABLE?



Le monde des affaires a été porté par l'innovation depuis le tout début. Le développement de nouvelles méthodes, idées, produits ou services qui ajoutent de la valeur à la vie des consommateurs a été au cœur des préoccupations de la plupart des entrepreneurs ; rendre ce processus renouvelable est l'objectif de l'innovation durable.

L'innovation durable vise à inscrire les questions touchant aux ressources, à l'environnement et à la société dans les systèmes et pratiques des entreprises, de la conception des idées à la recherche et au développement (R&D) et à la mise sur le marché des produits.

Toutefois, bien que les aspects environnementaux et sociaux jouent un rôle important, la durabilité en ce sens n'est pas une question de philanthropie ; il s'agit de créer des opportunités tout en répondant aux nouvelles réalités du monde actuel de manière efficace et évolutive.

L'INNOVATION DURABLE DANS LA PRATIQUE

Les entreprises du monde entier se rallient à l'idée de l'innovation durable, et il revient à leurs dirigeants de se faire les défenseurs de cette cause. Les recherches montrent que

51 %

*contre
seulement*

des personnes font confiance aux chefs d'entreprise pour résoudre les problèmes de la société

42 %

qui comptent sur les pouvoirs publics pour apporter des réformes afin d'améliorer le système¹.

En outre, la citoyenneté d'entreprise, soit le fait de contribuer au bien social et de rendre compte des actions d'une entreprise, n'est plus une option. Selon les chiffres,

74 %

des talents estiment que leur PDG devrait mener le changement plutôt que d'attendre que la législation ne les pousse à agir².

Les avantages de l'innovation durable couvrent des éléments pratiques, mais permettent également aux entreprises qui adoptent cette approche de redorer leur image auprès du public. Le fabricant de jouets Lego, par exemple, a démontré son engagement en faveur de l'innovation durable et de la pérennité de son entreprise en optimisant ses performances, en réduisant l'utilisation de combustibles fossiles et en diminuant sa production de déchets grâce à une gestion efficace de ses ressources.

D'ici 2030, la marque entend utiliser des matériaux respectueux de l'environnement pour fabriquer ses principaux produits et ses emballages, et la société est bien partie pour atteindre cet objectif. En réduisant de 14 % la taille de leurs boîtes, Lego a déjà économisé plus de 7 000 tonnes de carton et a également développé des jouets fabriqués à partir de la canne à sucre – une véritable révolution par rapport au plastique à base de pétrole à partir duquel étaient fabriqués ses fameux blocs de construction jusqu'ici. Un investissement de 164 millions de dollars permettra de soutenir le Centre des matériaux durables de Lego, où les chercheurs mènent des expériences sur des matériaux d'origine biologique qui pourront ensuite être intégrés dans le processus de production³. En tant que deuxième entreprise la plus réputée au monde⁴, il est clair que l'innovation durable a ouvert la voie à l'avenir à long terme de la marque Lego.

Une vision à long terme est la clé de l'innovation durable. General Electric, par exemple, travaille sur des projets d'innovation durable depuis plus de 15 ans. **Leur concept 'd'Ecomagination' est une stratégie révolutionnaire que la société utilise pour « construire des machines plus efficaces qui produisent de l'énergie plus propre, réduisent**



les émissions de gaz à effet de serre, purifient l'eau tout en réduisant sa consommation, ce qui lui permet de générer des profits »⁵. Depuis la création d'Ecomagination le monde a été confronté à des récessions économiques, des bouleversements économiques sans précédent, de nombreuses pandémies, des remous politiques, des catastrophes naturelles, des guerres, des actes de terrorisme et des crises migratoires. **Leur stratégie témoigne de la capacité des entreprises à trouver un équilibre entre les gains à long terme et les objectifs à court terme ; à ce jour Ecomagination a généré plus de 232 milliards de dollars de revenus.**

L'INNOVATION DURABLE EN PÉRIODE DE CRISE

Face à l'incertitude, le premier réflexe de nombreuses organisations est de battre en retraite et de passer à la défensive sur le plan financier. Les fonds destinés aux projets d'innovation de toute nature sont souvent les premiers à être affectés.

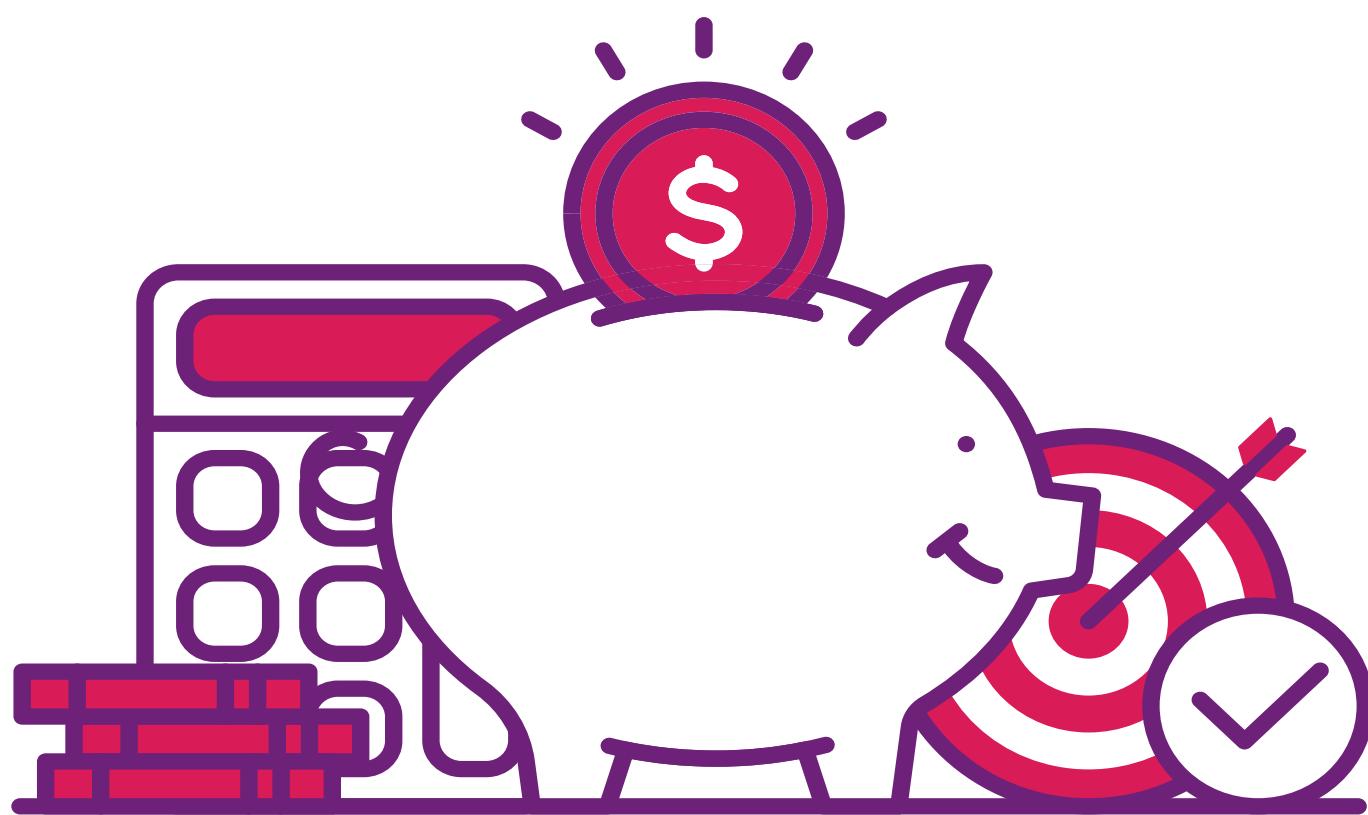
Hélas, pour les entreprises dont les concurrents ont choisi de poursuivre des projets d'innovation alors qu'eux interrompent leurs démarches, il peut être très difficile de rattraper le temps perdu. **Celles qui trouvent des moyens de continuer à innover en arrière-plan, ne serait-ce qu'un peu, s'offrent un avantage concurrentiel de taille après la crise.**



Le géant chinois du commerce électronique, Alibaba⁶, est un parfait exemple des possibilités d'innovation réussie en temps de crise, grâce à la façon dont il a réagi face à la pandémie de SRAS de 2003. Sur le point de lancer leur plate-forme d'enchères en ligne au moment où la pandémie et la quarantaine qui s'en est suivie ont frappé, **les dirigeants d'Alibaba ont décidé de mettre en œuvre des politiques de travail à domicile et se sont concentrés sur la vente de produits de consommation en ligne. Ces décisions allaient s'avérer être les fondations sur lesquelles Alibaba a par la suite bâti sa société de 470 milliards de dollars.**

S'il est compréhensible que les entreprises doivent établir des priorités et réduire les dépenses inutiles ou excessives pour faire face aux turbulences du marché, elles devraient toutefois tenter de limiter les dommages à court terme en rectifiant leur trajectoire plutôt que de s'arrêter net. **Les entreprises qui cessent toute activité d'innovation et de financement trouveront probablement beaucoup plus difficile de relancer un programme d'innovation qui a été interrompu plutôt que de continuer un programme déjà établi.**

En fait, selon quelques études, de telles contraintes contribueraient de façon positive à l'innovation⁷ puisque les équipes sont appelées à faire preuve d'agilité et à s'adapter à la situation qui se présente à elles ; depuis quelques années, l'on voit apparaître des stratégies visant à booster l'innovation qui consistent, par exemple, à s'imposer intentionnellement des limites de temps ou de ressources financières ou autres⁸. Par conséquent, plutôt que de l'entraver, les retombées d'une crise peuvent créer les conditions optimales pour l'innovation de plusieurs manières.



CONTRAINTE BUDGÉTAIRE :

Même après avoir réduit considérablement leur budget Innovation, les équipes sont capables de faire preuve de créativité pour répondre aux challenges de leur entreprise. Depuis quelques années déjà, les entrepreneurs réalisent des innovations révolutionnaires, et ce, avec de plus petits budgets, plus particulièrement depuis le lancement du cloud computing.

Les équipes disposant de budgets plus serrés qui ne requièrent pas différents niveaux d'approbation pour justifier leurs dépenses progresseront beaucoup plus rapidement que les structures organisationnelles qui étaient jusque-là basées sur des procédures administratives contraignantes. En outre, les petites équipes de moins de 50 personnes sont plus innovantes et produisent davantage de résultats à long terme que les grandes.

Les recherches montrent également que les équipes de plus de 50 personnes proposent des idées moins disruptives, jusqu'à moins de



D'autre part, en temps de crise, la tolérance envers l'échec productif a tendance à diminuer, rendant ainsi les équipes plus vigilantes. **Il convient donc de veiller à ce que l'on ne mette pas en œuvre des initiatives moins importantes, plus rapides et moins risquées au détriment d'idées plus lentes mais plus efficaces.**

CONTRAINTE OPÉRATIONNELLE :

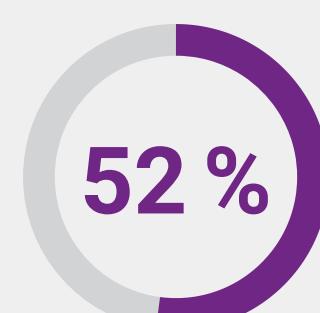
Il va sans dire que les ressources sont susceptibles d'être sévèrement limitées dans une organisation confrontée à une crise. **L'indisponibilité de membres clés de l'équipe, le manque de ressources physiques telles que des équipements ou des installations d'essai, et la capacité réduite de prise de décision ne signifient pas pour autant qu'il faille mettre un terme à l'innovation.**

Au contraire, le relâchement des formalités administratives, une plus grande autonomie et l'accélération de la prise de décision qui se produisent généralement en période de crise permettent également aux petites équipes, quoique efficaces, de produire des résultats plus rapidement que les grandes équipes disposant de ressources importantes.

Le temps est une autre ressource qui peut faire défaut. Afin de s'adapter à l'urgence de certaines crises, les entreprises n'ont d'autre choix que d'accélérer leurs délais d'exécution. Si l'on ne peut compter sur le soutien des hauts dirigeants en période de crise, certaines mesures peuvent être prises pour favoriser la communication et accélérer la prise de décision, ou pour permettre aux équipes sur le terrain d'opérer de façon relativement autonome. En raison des délais serrés, les équipes sont forcées de se remettre plus rapidement sur pied en cas d'échec. **En outre, les évaluations et les revues de projets effectuées régulièrement permettent de mieux définir et donc de répondre aux objectifs, aux besoins des clients et à l'alignement stratégique de l'entreprise.**

DISRUPTION DES ORTHODOXIES :

Les crises sont connues pour leur caractère imprévisible, les récessions sont cycliques, des pandémies sont apparues au cours des dernières années et les événements climatiques sont de plus en plus fréquents. À chaque crise, les normes auxquelles nous étions soumis pendant longtemps deviennent caduques et de nouvelles façons de penser, de travailler et d'acheter voient le jour. Face à un nouveau « normal », il est nécessaire de trouver des solutions nouvelles et innovantes, et pour les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter, l'avenir est sombre :



des entreprises du classement Fortune 500 ont disparu au cours des 20 dernières années¹⁰.

L'élimination des a priori est un outil entrepreneurial puissant. Spotify l'a fait pour le streaming légal de musique ; Zappos l'a fait pour des essayages de chaussures ; Rent the Runway l'a fait pour la location de vêtements de tous les jours. Le fait de se défaire de croyances établies depuis longtemps donne aux équipes la possibilité de faire preuve de plus de créativité, **mais permettre aux innovateurs de créer de nouvelles propositions de valeur peut être particulièrement important pour les entreprises dont les affaires souffrent des répercussions d'une crise.** Ne plus être contraint de construire sur une base existante pour préserver les intérêts actuels de l'entreprise est une opportunité exceptionnelle et importante pour les entrepreneurs internes.

REPOSITIONNEMENT DES CONSOMMATEURS

Les habitudes de consommation et le comportement des consommateurs peuvent changer rapidement en situation de crise. Que ce soit par nécessité, par aversion des pertes, par aversion du risque ou par crainte de subir les effets de la récession, les consommateurs ont tendance à se tourner vers les produits auxquels ils sont habitués ou à changer leurs habitudes du tout au tout. Des opportunités à court et moyen terme peuvent toutefois être trouvées en faisant preuve d'empathie envers les clients - en faisant basculer les propositions de valeur vers la nostalgie, la familiarité, le bien-être psychologique/physique ou la réduction des risques, il est possible de nouer un lien solide avec ses clients.

Par ailleurs, il est possible que de nouveaux marchés voient le jour en période de crise.

Le mercantilisme entraîne inévitablement des pertes pour tout type d'entreprise, mais un repositionnement intelligent, tel que la multitude de fabricants qui ont commencé à fabriquer des équipements de protection individuelle (EPI) ou des respirateurs pendant l'épidémie de Covid-19, peut permettre aux entreprises non seulement de survivre, mais aussi de prospérer.

OPEN INNOVATION

La coopération humaine est au cœur de toutes les initiatives visant à se remettre à flot à la suite d'une catastrophe, et les entreprises bénéficient également de possibilités de collaboration plus importantes. Une fois de plus, pendant la crise du Covid-19, nous avons vu de nombreuses organisations travailler ensemble pour contribuer à la fabrication ou à l'approvisionnement d'équipements de protection sanitaire essentiels ou se lancer dans une course contre la montre pour développer des solutions technologiques et physiques pour lutter contre la propagation du virus.

Les méthodes de collaboration externe peuvent aller du crowdsourcing d'idées de consommateurs, à des partenariats de recherche universitaire formels, en passant par l'investissement actif dans des organisations tierces. La formation de partenariats avec des acteurs externes permet non seulement d'accéder à des talents, des ressources et des consommateurs, mais aussi de bénéficier de perspectives différentes et de développer des idées diversifiées, ce qui constitue un élément essentiel du processus d'innovation durable.



ÉLABORER UN PLAN D'ACTION POUR L'INNOVATION DURABLE EN TEMPS DE CRISE

Mantu se tient aux côtés des chefs d'entreprise pour les aider à surmonter les défis d'aujourd'hui et de demain. **Notre expertise en matière d'innovation et de gestion de crise nous donne la possibilité de brosser un tableau complet de ce que vivent les entreprises aujourd'hui et nous permet donc de mieux les préparer pour l'avenir.**

Faire face aux contraintes et aux impacts d'une crise ne sera jamais chose facile, mais pour les entreprises qui sont prêtes à s'adapter et à surmonter les difficultés, il existe plusieurs méthodologies et stratégies utiles.

1.

ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES CLIENTS

Les clients savent très bien communiquer leurs besoins, leurs désirs et leurs aspirations. La collecte d'informations sur le marché, les groupes de discussion avec les clients, l'écoute sociale et l'analyse des données sont autant de moyens qui vous permettent de comprendre non seulement ce que veulent vos clients, mais aussi quand, comment et pourquoi ils le veulent.

Les crises affectent plus rapidement les priorités des clients que celles des entreprises. Prévoir de manière précise les changements du marché est donc la première étape vers une innovation durable en période de turbulences.

Il ne faut pas oublier que la façon dont les clients interagissent avec les entreprises va probablement changer radicalement en temps de crise. Il est donc important de réfléchir à la manière dont votre organisation va communiquer avec ses clients, mais aussi de recueillir des informations sur les innovations. Par exemple, si vous comptez sur les ventes physiques, les clients comprendront-ils et apprécieront-ils un produit s'ils ne peuvent pas le voir avant de l'acheter ?

2.

TROUVER SES INNOVATEURS

Les entreprises ne peuvent pas toujours rester à la même taille ou reconstituer les équipes d'innovation qu'elles avaient avant la crise. Mettre en avant les compétences de leadership, les personnes ayant des points de vue différents et créatifs plutôt que des fonctions spécifiques peut aider à pallier les effets de la réduction de la taille et des ressources des équipes. **Pour ce faire, il faut identifier et soutenir les innovateurs innés de votre organisation, ceux qui prendront des risques, trouveront des approches uniques et seront capables de contourner les problèmes.**

Toutefois, ces talents ne doivent pas nécessairement provenir de votre entreprise. L'externalisation de l'innovation, qu'elle se fasse par le biais de l'innovation ouverte, de partenariats ou même de fusions et acquisitions, peut constituer une alternative toute prête si l'innovation durable interne s'avère difficile à maintenir.

3.

PASSER AU LEAN

Les méthodologies Lean sont axées sur la réduction des déchets ; qu'il s'agisse d'inefficacités en matière de temps, de processus, de finances, de fabrication ou d'exploitation, mettre en œuvre des méthodologies Lean contribuera à accroître la productivité, à éliminer les déchets et à réorienter les ressources économisées vers le cycle d'innovation durable.

Le texte fondateur de James Womack et Daniel Jones sur les méthodologies Lean intitulé *Lean Thinking* met l'accent sur cinq étapes clés pour parvenir à un mode de travail Lean:

La valeur : Identifier ce qui intéresse les clients et combien ils sont prêts à investir pour l'obtenir. Créer de la valeur en se concentrant sur ce besoin ou ce désir lors de la conception de nouveaux produits ou services, tout en assurant une tarification descendante (travailler à rebours afin que le coût de production soit inférieur au prix).

Les flux de valeur : Comprendre le cycle de vie complet d'un produit, de la phase de préproduction à la fin de vie, permet aux entreprises de déterminer où la valeur se perd ou se crée tout au long de ce parcours. La cartographie des flux de valeur facilite également l'identification des caractéristiques des produits à faible valeur ajoutée qui peuvent ensuite être supprimées ou retravaillées, ce qui contribue à l'efficacité globale du processus d'innovation.

Le flux : Le flux, en référence aux retards ou à tout obstacle dans le processus de création de valeur, consiste à comprendre et à éliminer tout blocage dans une partie du cycle. Par exemple, les matériaux stockés ou les retards inutiles de livraison représentent un gaspillage - l'objectif principal est de créer un flux continu en suivant un cycle aussi strict que possible.

La stratégie Pull : Contrairement au « push », un pull est créé lorsqu'une innovation répond à une demande existante d'un client. Les commandes sont exécutées selon les besoins, avec peu ou pas de réserves de stock créées en prévision de la demande. Toujours dans le but de réduire le gaspillage et la dépréciation, la stratégie « pull » est probablement l'aspect le plus difficile des opérations « Lean » pour les entreprises qui n'ont pas l'habitude de fonctionner de cette manière : une stratégie d'exécution des commandes rapide et flexible doit être mise en place pour éviter les retards pour les clients.

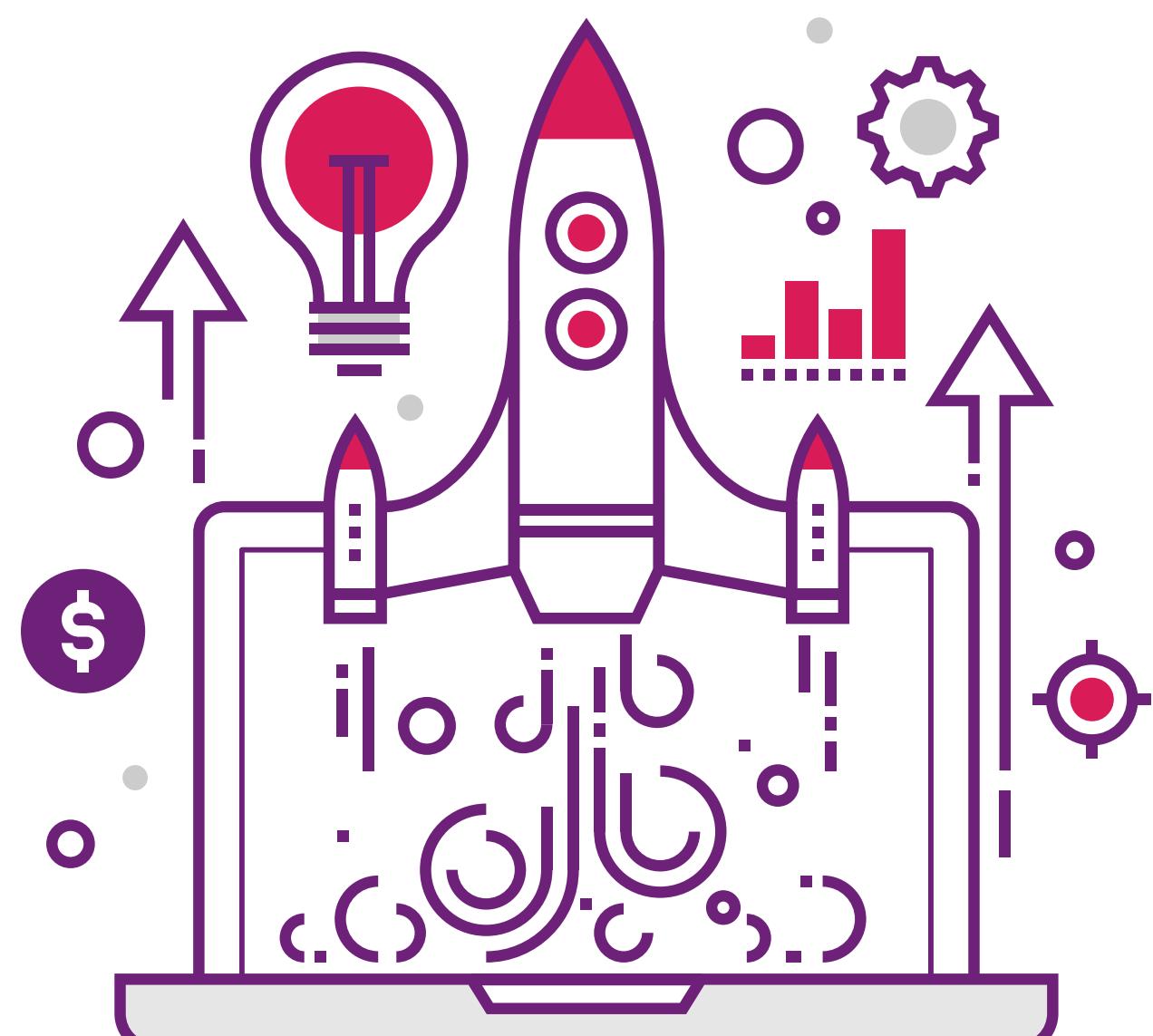
La perfection : Le vieil adage selon lequel il ne faut pas réparer ce qui n'est pas cassé ne s'applique plus. L'amélioration continue et la recherche de la perfection sont les alliés de l'innovation durable ; il est toujours possible de faire les choses de manière plus efficace, plus qualitative, ou différente. Cette démarche favorise l'innovation, la créativité et le développement de solutions, en évitant que les méthodes existantes ne stagnent ou ne s'enracinent.

4.

NE PAS S'ARRÊTER

L'on peut facilement céder à la pression lors d'une crise et il peut parfois sembler beaucoup plus simple de s'arrêter et de réfléchir plutôt que de continuer à avancer. **Cependant, c'est justement dans ces moments-là que se forgent les leaders du marché, et toutes les entreprises devraient faire de leur mieux pour saisir les opportunités de concurrence et de marché que les perturbations peuvent générer en période de crise.**

Demander une aide extérieure, que ce soit de la part des pouvoirs publics, de tiers ou de bailleurs de fonds, peut être une solution à court terme pour garantir la poursuite des activités d'innovation durable pendant les périodes d'incertitude ou de risque. Il suffit de peser le pour et le contre des effets à long terme pour convaincre les dirigeants que, pendant une crise, **la seule issue est de la traverser**.





Mantu est une plateforme de marque internationale qui offre des conseils et des services aux entreprises et aux entrepreneurs. Elle compte plus de 6 500 employés : Plus de 95 nationalités différentes, réparties sur les 5 continents et dans plus de 55 pays.

Mantu se tient aux côtés des entreprises et des entrepreneurs pour les aider à réaliser leurs rêves, leurs ambitions et leurs projets. Mantu soutient leur croissance, favorise leur développement et les accompagne dans leur transformation.

Sources

1 Rapport global 2020 Elderman Trust Barometer

2 Ibid

3 Le groupe LEGO construit un avenir durable

4 Les entreprises les plus réputées du monde en 2019

5 Ecomagination dix ans après : la preuve que l'efficacité énergétique et l'économie fonctionnent en duo

6 L'épidémie de SRAS a menacé la survie d'Alibaba en 2003 - voici comment l'entreprise a réussi à devenir une entreprise de 470 milliards de dollars

7 Créativité et innovation sous contrainte : Une approche interdisciplinaire intégrative

8 Ibid

9 Les grandes équipes ont développé la science et la technologie ; les petites équipes l'ont perturbée

10 La transformation numérique est en marche et aucune industrie n'y est immunisée

