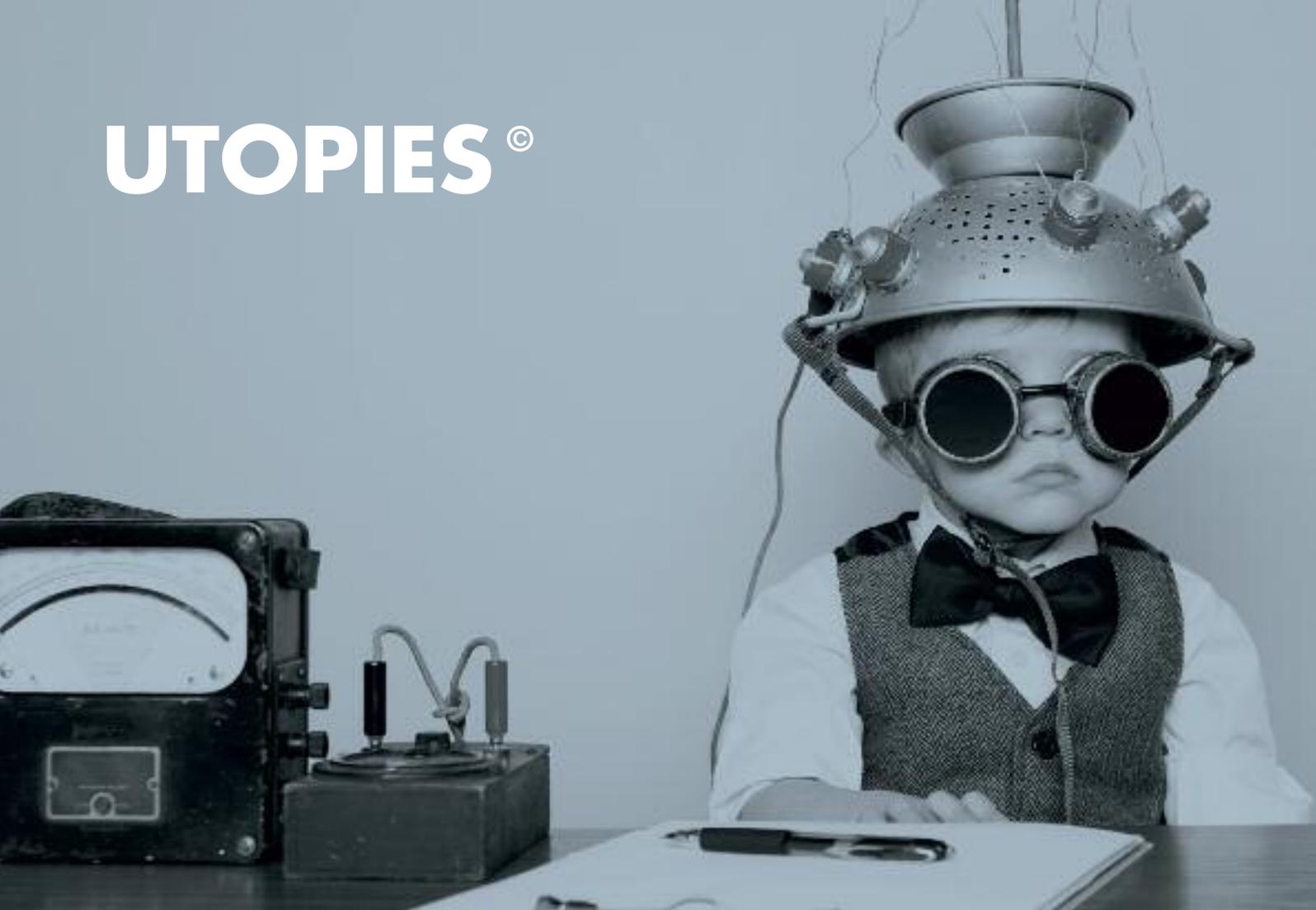


UTOPIES[®]



L'INNOVATION QUI CHANGE LE MONDE

Pourquoi l'innovation est la nouvelle frontière
du développement durable (et inversement) !



L'INNOVATION @ UTOPIES

INVENTER ENSEMBLE
LES OFFRES, LES MARQUES
ET LES MODÈLES
ÉCONOMIQUES DE DEMAIN

Une démarche de développement durable n'a de sens que si elle s'inscrit au cœur de l'activité de l'entreprise – dans sa mission et son modèle économique, son offre de produits et services, ses objectifs stratégiques et critères d'investissement, etc. Depuis plus de vingt ans, nous accompagnons les entreprises dans cette transformation au travers de nos activités de conseil et *think-tank*.

Dans le domaine de l'innovation, nous intervenons sur la définition et le déploiement de stratégies d'offre responsable, l'identification des enjeux sociaux ou environnementaux qui peuvent être sources d'innovation, la génération d'idées, l'ingénierie de projets innovants, la conception de nouveaux modèles économiques, la mise en œuvre de labs internes et la co-conception de solutions avec les parties prenantes.

Une de nos initiatives phares pour 2015 est le co-développement, avec le groupe Danone et la communauté Business Model Generation, du Programme NOE : un séminaire de leadership visant à renforcer la capacité des personnes et des équipes à passer à l'action sur l'innovation durable.

Rendez-vous sur
www.utopies.com
pour
en savoir plus !

E *Enjeux* « L'agence pionnière dans le développement durable. »

DECIDEURS
STRATÉGIE FINANCE DROIT

#1 au classement des meilleures agences de développement durable en France depuis 2011

Certified
B
Corporation
corporation.net

#1 entreprise française certifiée B Corporation

SOMMAIRE



PRÉFACE

p. 4

L'innovation, nouvel horizon du développement durable (et inversement) !

par Elisabeth Laville

p. 4

Échanges et confluences par Patricia Cortijo et Alvaro Palau

p. 6

Préfaces par Marc Giget et Navi Radjou

p. 7

Executive summary

p. 11

//1 INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : L'ÉMERGENCE D'UNE CONVERGENCE

p. 16

Un horizon commun

p. 18

L'innovation durable : une nouvelle frontière de l'innovation

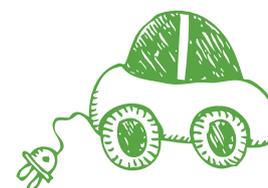
p. 20

Des modèles économiques engagés

p. 22

Le développement durable, un levier majeur de transformation de l'offre

p. 28



//2 L'INNOVATION DURABLE DANS LE SENS DE L'HISTOIRE

p. 36

Les défis sociétaux qui appellent l'innovation radicale

p. 38

L'implication croissante des acteurs publics

p. 40

Un intérêt grandissant de la société et des citoyens

p. 43

Un levier de mobilisation des salariés

p. 47

//3 L'INNOVATION DURABLE, MODE D'EMPLOI

p. 48

Levier #1 : Connecter la stratégie d'innovation aux besoins de la société à travers une mission et des objectifs ambitieux

p. 50

Levier #2 : Encourager une culture d'entreprise favorable à l'innovation

p. 56

Levier #3 : Construire une organisation collaborative

p. 61

Levier #4 : Mobiliser son écosystème

p. 64

Levier #5 : Concevoir les modèles économiques de demain

p. 69

Levier #6 : Ré-inventer le pouvoir du marketing

p. 76



//4 LEVER LES FREINS LES PLUS COURANTS À L'INNOVATION DURABLE

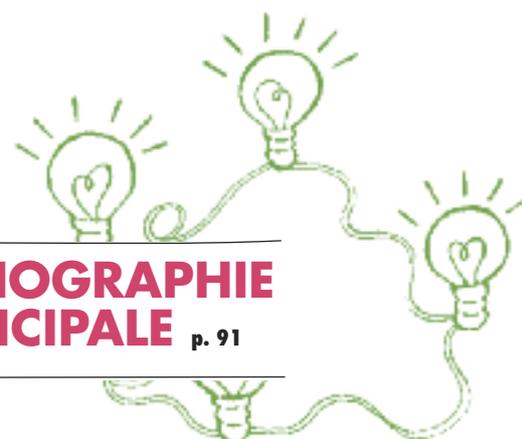
p. 82

//5 ENTRETIENS RÉALISÉS

p. 90

//6 BIBLIOGRAPHIE PRINCIPALE

p. 91



L'INNOVATION, NOUVEAU HORIZON DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (et inversement) !



L'innovation est l'avenir du développement durable. Et inversement. C'est à partir de cette double conviction que nous avons imaginé et réalisé cette étude. Cette conviction est aussi un constat, que nous faisons chez Utopies après plus de 20 ans passés à accompagner les entreprises dans leurs stratégies de développement durable. Car nous sommes en train d'assister, et c'est tant mieux, à l'entrée des politiques environnementales et des démarches de développement durable dans une nouvelle ère de

mais malgré tout d'une prise de conscience salutaire : l'entreprise ne peut pas durablement prospérer dans des environnements (naturel, humain et social) qui dépérissent. Deux initiatives emblématiques de cette approche sont la création en 1986 par Claude Bébéar, patron d'AXA, de l'Institut du Mécénat Humanitaire (aujourd'hui devenu l'Institut du Mécénat de Solidarité puis Entreprendre pour la Cité, avec un champ d'intervention élargi à la RSE), ou encore celle par 14 grandes entreprises françaises de la

« Un optimiste est quelqu'un qui voit l'opportunité dans chaque difficulté. Un pessimiste, c'est le contraire. » **Winston Churchill**

maturité, que nous appelons développement durable 2.0 et dont la caractéristique principale est, justement, cette intégration des stratégies business et développement durable, avec un focus particulier sur l'innovation et la capacité à transformer les externalités en opportunités. Avant cette ère, il y eut un temps « préhistorique » du développement durable, jusqu'au milieu des années 1990, marqué par une approche mécénale et philanthropique, où les entreprises dites « citoyennes » entreprirent de redistribuer une partie de leurs profits à des associations de protection de l'environnement, de défense des droits de l'Homme ou de lutte contre toutes les formes d'exclusion - sans rien changer à leur modèle économique, à leur stratégie ou à leur offre, dans un premier temps. Cela procé-

dans la Fondation FACE (Agir Contre l'Exclusion), en 1993. De ce moment datent aussi la plupart des grandes Fondations d'entreprise, pour la biodiversité, la protection de l'environnement ou d'autres causes. Sur le front du marketing, cette époque, située surtout dans les années 80, est celle du marketing « social » ou « solidaire », avec par exemple des produits partage dont une partie des ventes est reversée, temporairement, à une cause qui peut être environnementale ou sociale.

La période qui a suivi, autour des années 2000, aura été marquée par un enrichissement de la démarche précédente avec une approche plutôt défensive et orientée sur l'éco-efficacité, les politiques ou processus internes et la gestion des risques (notamment le risque de réputation). C'est une ère que nous appelons « développement durable 1.0 ». Concrètement, cela passe pour les entreprises par l'adhésion à des codes de conduite volontaires (le Pacte Mondial des Nations-Unies date de 1999), la sensibilisation des salariés et le développement de « gestes citoyens » en interne (recyclage du papier, économies d'énergie, etc.), la formalisation d'un plan d'action spécifique, le lancement d'un ou deux produits « éthiques » et la publication d'un rapport Environnement, puis Santé Sécurité Environnement, puis développement durable (conformément, pour les entreprises cotées, à la



**Elisabeth
Laville**
Fondatrice
d'Utopies

loi sur les Nouvelles Régulations Economiques ou NRE, parue en 2001). Dans cette approche, l'entreprise est centrée sur la gestion des risques et la préservation de sa réputation. Si l'entreprise est cotée, l'objectif est par exemple de répondre aux questionnaires des agences de notation extra-financière pour ne pas être exclue des indices existants, en montrant qu'il existe une politique tenant compte des impacts environnementaux directs. Mais cette politique développement durable reste distincte de la stratégie « business » plus classique : on trouve d'ailleurs peu de mentions relatives au développement durable dans les stratégies « business » des entreprises, et peu de mentions liées au « business » dans les stratégies de développement durable ! Comme les perspectives de marché liées aux produits plus responsables restent marginales (le commerce équitable représentait 2% du marché du café en France en 2004), le marketing dit « responsable » se développe en visant surtout la prévention des débordements et des crises plus que sur les opportunités à saisir : face aux attaques voire aux interdictions de publicités incitant à trop utiliser sa voiture (Renault) ou à trop consommer de desserts (Danette de Danone), des codes d'autorégulation sur les publicités apparaissent notamment dans des secteurs à risque comme l'agroalimentaire, l'alcool ou le jeu. Le second temps (développement durable 2.0), dans lequel nous sommes entrés au niveau international depuis la fin des années 2000, correspond à une révolution qui ne fait encore qu'émerger mais qui pourrait avoir des conséquences importantes sur les politiques d'innovation des entreprises et des grands groupes. Naturellement, cette révolution est nourrie par plusieurs facteurs combinés : la publication du Rapport Stern, qui a démontré qu'il serait moins cher de lutter contre le changement climatique que d'en subir les conséquences ; l'effet-choc sur le grand public du film d'Al Gore puis de son prix Nobel ; la visibilité croissante de ces sujets dans la presse et la multiplication des gros titres sur « la croissance verte » ; l'augmentation soutenue du prix des matières premières ou encore l'émergence d'« alter-consommateurs » à fort pouvoir d'achat, qui arbitrent leurs choix en intégrant les critères sociaux ou environnementaux et représentent désormais 15 à 25% de la population dans la plupart des grands pays développés (France, Japon, Etats-Unis, etc.). De quoi s'agit-il exactement ? L'approche qui se développe progressivement dans plusieurs grandes entreprises internationales consiste à aller au-delà des politiques corporate et industrielles pour prendre en compte la protection de l'environnement et les principes du développement durable dans l'offre effective de produits et services, dans l'innovation, avec un changement d'échelle dans le nombre de produits concernés. Autrement dit : une véri-

« Nous vivons une période de changement décisif dans l'histoire économique et sociale et cela crée des opportunités incroyables (...) Le monde est désormais prêt à payer les entreprises qui seront capables de l'aider à survivre et à sanctionner celles dont les activités menacent cette survie. » **Bob Shapiro**

table intégration dans la stratégie et le business model de l'entreprise, avec une approche résolument orientée, non plus sur la prévention des risques environnementaux et d'image, mais sur les opportunités de marché liées à la fourniture de solutions aux enjeux sociaux ou environnementaux... et la transformation radicale de l'offre. L'idée-clé étant que les entreprises ne proposeront plus, à terme, des produits responsables « en plus » des produits conventionnels mais bien « à la place » de ces produits – conformément à ce que prévoient 78% des leaders d'opinion européens interviewés par Globescan et SustainAbility en 2011¹. C'est la fin des gammes vertes, bio ou équitables, destinées à une niche de consommateurs « bobo » ou LoHaS² : désormais, les leaders optent pour des choix radicaux et n'ont plus de scrupules à lier explicitement, dans leur discours, le développement durable et les opportunités de business. General Electric ambitionne de doubler ses ventes de technologies vertes, Philips se donne cinq ans pour que les produits verts représentent un tiers de son chiffre d'affaires, tandis que Marks & Spencer, Nike ou Starbucks affichent des objectifs sur 100% de leur offre. En France aussi, l'enseigne de jardinerie Botanic décide d'abandonner la vente des produits phytosanitaires au profit d'une promotion plus large du jardinage biologique, cependant que le repreneur de la Camif redresse avec succès l'entreprise autour d'une offre ciblée sur le « made in France », sur un marché du mobilier dominé par les importations. La bonne nouvelle est que les marques qui s'engagent dans cette voie affichent aussi de meilleurs résultats financiers : ainsi, l'étude menée par Havas en 2013 sur les « meaningful brands » fait apparaître une performance boursière supérieure de 120% au marché. De manière intéressante, elle établit aussi que 73% des marques pourraient disparaître aujourd'hui sans que les consommateurs n'en soient affectés, d'autant que 20% seulement sont perçues comme impactant positivement la vie des consom-

mateurs et que 71% des grandes entreprises devraient être activement engagées dans la résolution de problèmes sociaux. Dans le même esprit, les 50 marques engagées de l'indice « Stengel 50 » (constitué par l'ex-patron du marketing chez Procter & Gamble Jim Stengel, avec l'institut d'études Millward Brown) affichent une croissance de leurs résultats de 382,3% entre 2000 et 2011... alors que l'indice boursier classique S&P 5000 enregistre sur la même période une baisse de 7,9% ! Parmi les marques de l'indice, choisies pour avoir inscrit le développement durable et l'engagement responsable au cœur de leur mission et de leur offre : l'enseigne de fast-food responsable Chipotle, les marques de cosmétique engagées Natura et

L'Occitane, les marques de luxe Hermès et Louis Vuitton, les cafés Starbucks, le pionnier américain du yaourt bio Stonyfield Farm, la marque de smoothies Innocent, les fabricants de détergents écologiques Method et Seventh Generation, des marques high-tech comme Apple et Samsung, etc.

C'est cette révolution de l'innovation qui change le monde, et de la convergence entre innovation et développement durable, que nous avons voulu chroniquer ici – en donnant aussi aux lecteurs les clefs du passage à l'acte, et en partageant, par dessus tout, notre conviction que les enjeux planétaires du développement durable sont suffisamment sérieux pour que l'humanité soit prête, désormais, à payer (cher) ceux qui seront capables d'y apporter des solutions. C'est tout l'enjeu de l'innovation dite « durable » et qui, au passage, pourrait bien sauver le développement durable de l'ennui où il était prêt de sombrer à coups de codes de conduite, de normes et de conformité réglementaire – certes utiles pour cartographier le chemin mais que l'on aurait tort de prendre pour la destination finale. ●

1- *Globescan & SustainAbility. (2012).*

The 2012 Sustainability Leaders.

2 - « *Lifestyle of Health and Sustainability* » d'après les études du *Natural Marketing Institute*, menées dans la plupart de pays développés.

« L'entreprise est la force la plus puissante du monde moderne, car elle combine la créativité humaine et le pouvoir de l'argent. Cette force peut, et doit, s'atteler à résoudre les problèmes de notre temps, y compris les problèmes graves ou difficiles. » **Anita Roddick**

À PROPOS DE L'ÉTUDE

Cette étude est le fruit d'un travail collaboratif qui croise les points de vue de nombreux acteurs – en premier lieu les consultants d'Utopies, mais aussi les sponsors et les partenaires de l'étude, nos clients, un certain nombre d'experts et de praticiens de l'innovation et du développement durable, etc. Nous les remercions tous d'avoir partagé avec nous leur temps, leur expérience et leur vision.

- Utopies, premier cabinet de conseil et think-tank français dédié à la stratégie d'entreprise et au développement durable depuis sa création en 1993, s'est chargé de la réalisation de l'étude,
- Un comité de pilotage constitué des entreprises partenaires du projet a suivi et participé à l'avancement de l'étude depuis sa conception jusqu'à sa finalisation,
- Le Club de Paris des Directeurs de l'innovation partenaire de l'étude a apporté son expertise en amont et de la réalisation de l'étude,
- Près de 30 dirigeants d'entreprise, experts et responsables de l'innovation, du marketing et du développement durable nous ont livré leurs retours d'expérience, leur connaissance du terrain, les idées et le recul nécessaire pour avancer dans la réflexion,
- Des centaines de documents consultés (études, enquêtes, retours d'expérience, monographies, conférences, etc.), dont une cinquantaine de sources principales (Bibliographie) nous ont permis d'effectuer un état de l'art complet bien que non exhaustif des principaux courants de pensée et de pratique sur le sujet. ●



Patricia Cortijo
Manager
Stratégie
& Innovation



Alvaro Palau
Consultant
Senior
Stratégie
& Innovation

PRÉFACE

par Navi Radjou et Marc Giget

FAIRE MIEUX AVEC MOINS : LE NOUVEAU PARADIGME DE L'INNOVATION

Le véritable enjeu de l'innovation, désormais, n'est pas de faire plus avec plus, ni même plus avec moins, comme on le pense historiquement dans notre culture d'ingénieurs et comme s'efforce de le faire le monde des affaires. « Toujours plus » : c'est ainsi que l'on définit le progrès dans le monde occidental. Tant pis si l'on consomme aussi plus de ressources pour cela, puisqu'on ne prend pas vraiment en compte les externalités. De toute façon, quel autre modèle avons-nous ? La décroissance, qui fait moins avec moins, n'est pas vraiment une alternative satisfaisante.

Non : l'innovation de demain, celle dont parle cette étude d'Utopies, est celle qui fera mieux (qualitativement) avec moins. Moins, car nous connaissons désormais la finitude de la planète et de ses ressources. Moins, car le pouvoir d'achat des consommateurs est en baisse. Mieux avec moins : cette approche qui sonne presque comme une contradiction dans les termes nous interpelle, nous perturbe, nous choque même. Mais cette tension est aussi une source d'énergie pour faire advenir vraiment les innovations de rupture dont nous avons besoin.

Christophe de Maistre, PDG de Siemens France, explique très bien les limites de l'approche conventionnelle de l'innovation. En visant à faire « plus avec plus », les entreprises cherchent à se différencier en impressionnant les clients. Le problème est qu'avec cette surenchère, le produit devient trop complexe, ce qui pose d'abord la question de l'utilité - les fonctionnalités augmentent plus

vite que les besoins, et les clients ne se servent in fine que d'une toute petite partie. Les utilisateurs n'utilisent-ils pas en moyenne que 10% des fonctionnalités des logiciels de productivité comme Microsoft Office ? Et aussi la question de la résilience - car un produit trop sophistiqué est fragile et plus exposé aux pannes, comme un système immunitaire qui n'aurait jamais été exposé aux microbes. L'enjeu, aujourd'hui, est donc plutôt de redéfinir le niveau de qualité attendu en se mettant dans la peau du consommateur, pour viser non pas le produit idéal, le produit parfait, mais un produit « good enough ». Si vous ne le faites pas, si vous vous laissez entraîner par le marché sur la voie du « plus et encore plus », vous laissez le champ libre à des concurrents qui, en faisant des produits « good enough », répondront à 80% des besoins courants des clients pour un prix quatre fois moins élevé que le vôtre.



Navi Radjou,
co-auteur de
« **L'Innovation
Jugaad** »
(Ed. Diateino, 2013)
et de « **Frugal
Innovation** »
(The Economist, à
paraître en février
2015)

« Le véritable enjeu de l'innovation, désormais, n'est pas de faire plus avec plus, ni même plus avec moins. Non : l'innovation de demain est celle qui fera mieux (qualitativement) avec moins. »

CETTE APPROCHE NOUVELLE, C'EST CE QUE J'APPELLE L'INNOVATION FRUGALE.

Pour la faire émerger, il nous faut rien de moins que transformer les entreprises et la façon dont elles pratiquent l'innovation. D'abord, la structure même de l'innovation reste aujourd'hui centralisée et pyramidale, même quand les idées viennent du terrain... alors qu'elle devrait être moins élitiste, plus ouverte et débarrassée du mépris de l'innovation qui ne vient pas des ingénieurs et scientifiques. Ce qui est aussi une question de culture d'entreprise...

la durabilité de leurs innovations. Rappelons que 70% des impacts sociaux et environnementaux d'un produit, tout au long de son cycle de vie, sont déterminés en amont, au moment du design et de la R&D. La bonne nouvelle est que nous avons désormais les outils pour modéliser la performance environnementale d'un produit en direct pendant sa conception... Et comme dans beaucoup de cas les impacts sociaux et environnementaux d'un produit sont aussi liés au comportement des clients, l'innovation durable déborde forcément sur le marketing. C'est encore plus vrai aujourd'hui, car nous sommes entrés dans une phase de maturité où une bonne partie de ce qui pouvait être fait en amont, dans la chaîne des fournisseurs, a été fait. Le responsable de développement durable de Levi Strauss m'a expliqué que 58% de la consommation d'énergie et 45% de la consommation d'eau liées à un jean (durant son cycle de vie) interviennent après sa production, quand le client lave et sèche son pantalon. D'ailleurs, le patron de Levi Strauss a avoué que lui-même, qui a pourtant dirigé la marque de lessive Tide chez Procter & Gamble, ne lave pour cette raison son jean qu'une fois par an !

« Les entreprises comptent les fonctionnalités et les brevets alors que les consommateurs, eux, s'en moquent bien. Elles feraient bien mieux d'évaluer la pertinence de leurs réponses aux besoins des clients, et naturellement d'intégrer de nouveaux critères comme la durabilité de leurs innovations. »

Ensuite, la stratégie doit elle aussi définir un cap plus ambitieux que la simple optimisation incrémentale du modèle existant... pour viser la disruption et une innovation qui n'est pas que technologique mais peut tout aussi bien porter sur le modèle économique, des partenariats nouveaux, etc. Enfin, un leadership fort est évidemment nécessaire : sa première caractéristique est la ténacité face aux réticences inévitables sur ce qui est nouveau (ces réticences sont les premiers moteurs des approches incrémentales puisqu'on n'y prend pas de risques), mais aussi la capacité à défendre sa vision envers et contre les consultants ou les études de marché, avec une foi qui peut être prise pour de l'arrogance (souvenez-vous de ce que l'on disait de Steve Jobs).

Mais il nous faut aussi, pour encourager cette approche nouvelle, redéfinir les indicateurs utilisés pour mesurer l'innovation, et les priorités que les entreprises se donnent : aujourd'hui, les entreprises comptent les fonctionnalités et les brevets alors que les consommateurs, eux, s'en moquent bien. Elles feraient bien mieux d'évaluer la pertinence de leurs réponses aux besoins des clients, et naturellement d'intégrer de nouveaux critères comme

Cette approche – faire mieux avec moins – est une révolution. Mais les entreprises, comme la planète, ont beaucoup à y gagner. Si l'innovation s'attelle à résoudre les grands défis de notre époque, de la pauvreté à la rarefaction des ressources, les entreprises parviendront mieux qu'aujourd'hui à attirer et à fidéliser la Génération Y. Car celle-ci, en grande majorité, veut travailler pour des entreprises engagées et citoyennes, afin de donner un sens à sa vie professionnelle. N'oublions pas que demain, la guerre des produits se gagnera en amont avec la guerre des talents... ●



« LA VÉRITABLE INNOVATION EST HUMANISTE ET DURABLE »

3 QUESTIONS SUR L'INNOVATION HUMANISTE À MARC GIGET

Quels sont les principaux défis qui se posent aujourd'hui aux stratégies d'innovation ?

La question clef est de savoir quelles sont les stratégies d'innovation qui vont permettre de sortir de la crise, et il ne me semble pas y avoir tant de voies que cela... On a d'abord tout le champ de l'économie du partage : c'est la voie qui est la plus marquante car en temps de crise l'enjeu principal est de permettre aux gens qui ont perdu du pouvoir d'achat de continuer à vivre avec des moyens plus modestes. C'est ce qui s'est déjà passé pendant la crise de 29, avec l'invention des auberges de jeunesse par exemple ! Dans le même esprit, l'économie du partage propose désormais de partager les objets existants et d'améliorer l'efficacité relative du système : on peut partager des voitures avec Blablacar, de l'argent avec Kisskissbankbank, des repas avec Supermarmite, des vêtements, des maisons de vacances... C'est très écologique et ce n'est pas totalement nouveau - mais avec les outils digitaux cela devient hyperpuissant et les initiatives se multiplient. Sur le seul été 2014, Blablacar a transporté 1,2 millions de personnes soit l'équivalent de 4000 TGV : on comprend qu'ils viennent de lever 120 millions d'euros... Par ailleurs, cette approche répond totalement aux attentes de la génération Y. En effet, le problème en France est que le pouvoir d'achat des plus de 60 ans triple celui des moins de 30 ans, de

sorte que tout le monde se concentre sur les premiers... Pendant ce temps, les plus jeunes se débrouillent, échangent et troquent sur le web et développent l'économie du partage !

Ensuite, il y a le champ du « low cost », ce qui ne signifie d'ailleurs pas toujours « low price. » Mais comme nous sommes partis pour une période relativement longue de stagnation du pouvoir d'achat et que l'Etat n'y peut rien, la seule façon de relancer la machine est d'avoir des choses qui coûtent moins cher. Historiquement, ce marché a été développé pour les gens qui n'avaient pas beaucoup d'argent (voir par exemple la Logan chez Renault), mais progressivement il touche tout le monde - car les riches payant beaucoup d'impôts, ils veulent eux aussi préserver leur pouvoir d'achat... et c'est ainsi que Porsche lance désormais sa gamme low cost. Au passage, l'approche low cost s'est sophistiquée, elle combine maintenant le durable et le recours au digital - tout cela dans une approche définie par le besoin de l'utilisateur et fondamentalement humaniste, puisqu'il s'agit de créer de la valeur pour les gens. Regardez la Citroën Cactus ou l'évolution de la Golf : dans une volonté de simplification et de maximisation de la valeur pour l'utilisateur, on enlève les fonctions qui ne servent à rien (la voiture européenne moyenne avait pris 300 kilos en 15 ans et depuis 5 ans elle perd 50 kilos par an), le produit devient frugal et « light », les voitures ne sont plus suréquipées, elles n'ont plus de verres teintés, d'enjoliveurs, de climatisation, etc. Historiquement, les voitures vertes étaient plus chères ; la bonne nouvelle aujourd'hui c'est que l'innovation durable est aussi moins coûteuse, puisque c'est autant de kilos qu'on évite de devoir déplacer et qu'on ne veut plus de la climatisation ! L'innovation durable se trouve stimulée par la nécessité de faire moins coûteux, bien plus que par la réglementation. Cela amène, dans tous les secteurs, des produits percutants, performants, plus simples, efficaces, nécessitant peu d'entretien, etc. D'autant qu'ici



Marc Giget,
président du
Club de Paris
des Directeurs
de l'Innovation
et de l'Institut
Européen de
Stratégies
Créatives et
d'Innovation



« L'innovation humaniste a quatre finalités possibles : améliorer la condition humaine, améliorer la relation entre les gens, améliorer la vie dans la cité et améliorer la relation à la nature. »

aussi, les outils digitaux font gagner énormément d'efficacité pour simuler, mesurer, optimiser, améliorer... Autre défi : on cherche tellement à créer une très haute valeur ajoutée pour l'utilisateur... qu'on va jusqu'à lui déléguer la conception. Et là, en demandant aux utilisateurs de faire le cahier des charges, on a une révolution copernicienne dans le domaine de l'innovation... une vague qui balaye tout, car dans la pratique il n'y a pas 5 personnes sur 100 qui sont capables de se mettre à la place de l'autre. Il se trouve que depuis 30 ans le niveau d'éducation moyen a énormément augmenté, donc le produit conçu par des... pour des... a le vent en poupe : il peut s'agir de groupes de malades, de médecins, d'agriculteurs, de pilotes, etc. Dans tous les secteurs, on assiste à cette montée au créneau de l'utilisateur final, qui va jusqu'au bout de ce que l'on appelle le « design-thinking » - une approche fondée sur le prototypage, le test et une co-créativité impliquant les utilisateurs finaux.

Quel lien existe-t-il selon vous entre l'innovation durable et l'innovation que vous appelez « humaniste » ?

N'est-ce pas dans les deux cas la vraie innovation ?

Evidemment ! Aujourd'hui, tous les concepts clefs de l'innovation datent de la Renaissance et de la définition du progrès qui, dans les textes des humanistes de cette époque comme Erasme ou Pic de la Mirandole, a quatre finalités possibles : améliorer la condition humaine, améliorer la relation entre les gens, améliorer la vie dans la cité et améliorer la relation à la nature. Donc oui, la grande vague d'innovation qui balaie la Terre actuellement est fondamentalement humaniste, puisque centrée sur l'utilisateur... tandis qu'elle est aussi alignée sur les principes du développement durable. Un peu comme dans cette phrase d'Aristote dont la SNCF avait fait son slogan, à un moment : « Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous. » Dans les moments de trouble comme ceux que nous traversons, l'innovation doit être inclusive pour ne pas être exclusive, comme l'électricité qui fut apportée à tous au 19^{ème} siècle, comme l'eau, comme l'éducation, comme la vaccination, etc. L'innovation « green » pédalait un peu dans la semoule, de manière laborieuse, avec la RSE. Désormais il faut aller plus loin, en ne travaillant pas le durable de manière isolée mais en l'intégrant à tout ce qui est fait ou conçu. Regardez l'exemple d'Interface ! Ou regardez ce qui se pratique en

Inde depuis longtemps avec ce qu'on appelle désormais « l'innovation » ou innovation « triple A » : accessible (y compris pour les handicapés), abordable (très peu cher), et available (disponible pour un milliard de personnes)...

Comment peut-on accélérer la transformation en cours vers une innovation plus fructueuse pour la société et l'entreprise ?

Quoi qu'on en dise, j'ai l'impression que cela bouge plutôt bien dans les entreprises, même si l'on dit l'inverse : rappelons qu'en France, on compte dix fonctionnaires et dix consultants pour un chef d'entreprise – autrement dit pour quelques-uns qui agissent, il y en a plein d'autres qui leur disent ce qu'il faut faire ! Bref, les entreprises bougent car elles sont sous le feu de la concurrence et des nouveaux acteurs - qu'ils viennent du digital ou d'Asie... Et de toute façon, celles qui ont raté ces sujets ont disparu ou vont disparaître, y compris les grands groupes.

Là où cela doit bouger plus vite, en revanche, c'est au niveau de l'appareil d'Etat – car pour l'instant les services publics ont peu ou pas bougé, de même que les hôpitaux, les villes, les hospices, les tribunaux, la police, les administrations locales, l'éducation nationale ou le monde académique... Aux Etats-Unis, même les villes créent désormais des directions de l'innovation. En France nous avons le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) rattaché au Premier Ministre, qui est une sorte de direction de l'innovation (mais il a connu une vie un peu chaotique puisque créée par un Président, stoppée par son successeur puis recréée un an après avec les mêmes personnes !), ainsi que la 27^{ème} Région, le laboratoire de transformation des Régions de France. L'innovation dans le secteur public est le nouveau thème émergent, on commence à voir des initiatives de coopération entre administrations européennes, mais aussi du benchmark pour trouver l'inspiration dans l'exemple des pays les plus avancés, comme la Finlande ou la Nouvelle-Zélande. ●

EXECUTIVE SUMMARY

IDÉE-CLEF#1 :

L'INNOVATION DOIT RENOUER AVEC L'UTILITÉ SOCIALE ET L'HUMANISME

« Aujourd'hui le problème n'est pas de produire plus pour vendre plus, la question fondamentale est d'abord celle de la légitimité des produits à exister. Parce que si le nouveau produit ne rend pas un service nouveau, n'apporte pas une compétence nouvelle, alors l'achat n'est qu'un acte vénal porteur de conséquences graves en termes d'appauvrissement des richesses de la Terre, mais aussi d'abrutissement et d'appauvrissement des gens car il faut en plus multiplier les campagnes de marketing et de communication pour le vendre... » - Philippe Starck, extrait d'un entretien avec Elisabeth Laville.

Trop souvent, aujourd'hui, l'innovation tourne à vide : 90% des brevets déposés dans le monde arrivent à expiration sans avoir généré aucune valeur économique¹. Ils sont restés au stade de l'invention mais n'ont jamais été connectés à un besoin, n'ont pas trouvé leur utilité. En parallèle, un grand nombre de soi-disant « innovations » arrivent sur le marché sans répondre à une quelconque attente et se soldent par des échecs commerciaux, quelle

mie moderne nous propose en effet deux mécanismes de croissance, rappelle Luc Ferry⁴, également fondés sur l'innovation et le renouvellement de l'offre : l'un, que l'on pourrait dire keynésien, « procède de l'augmentation du nombre des consommateurs et, si possible, de l'épaisseur de leur portefeuille » et le second, inspiré de Schumpeter, postule que « le vrai moteur de la croissance est l'innovation qui rend peu à peu obsolètes tous les reliefs du passé », en tête desquels les produits existants. Dans les deux cas, l'attractivité des nouveaux produits et leur capacité à convaincre les clients potentiels sont clefs.

2/ Malgré les efforts apparents pour la limiter, notre consommation de ressources excède désormais la capacité de la planète à les renouveler. Là où l'humanité utilisait un peu plus de la moitié des ressources naturelles disponibles au début des années 1960, elle dépasse



« Trop souvent, aujourd'hui, l'innovation tourne à vide : 90% des brevets déposés dans le monde arrivent à expiration sans avoir généré aucune valeur économique. »

que soit l'ampleur des campagnes de communication déployées pour les soutenir : plus de 45% des nouveaux produits n'atteignent pas leurs objectifs de vente² ; 44% des produits sont en deçà de leurs objectifs de rentabilité ; et dans la grande consommation, 22% des nouvelles références sont retirées du marché l'année qui suit leur lancement³, tandis que Novaction parle de 75% de retrait après seulement deux ans d'existence, ce qui rejoint le chiffre de 70% donné par le cabinet américain Booz Allen. Cette impasse dans laquelle se trouvent les démarches d'innovation pose trois problèmes principaux :

1/ L'innovation reste ce qui fait avancer les acteurs économiques et les politiques, et est perçue comme le Saint-Graal de la croissance économique que tous les pays occidentaux cherchent à relancer. L'écono-

aujourd'hui de plus de 50% la capacité planétaire : il faudrait donc déjà 1,5 planètes pour répondre aux besoins de l'humanité et si la tendance actuelle persiste, nous aurons besoin de deux planètes d'ici 2050. Un tel déséquilibre ne pourra pas se maintenir longtemps. Dans ce contexte, même lorsqu'ils rencontrent le succès, certains nouveaux produits voient leur utilité, ou leur légitimité, faire controverse, a fortiori dans une époque où l'impératif écologique supposerait de ne pas gaspiller de précieuses ressources naturelles pour produire de nouveaux objets sans valeur ajoutée par rapport à ceux qui existent déjà.

3/ En parallèle, un grand nombre de défis de notre époque, dont certains sont graves et difficiles notamment dans le domaine social ou environnemental (émissions de CO₂, manque d'eau potable, pauvreté,

« Pour le développement durable, la prochaine étape est la transformation radicale des offres, des stratégies d'innovation et marketing et des modèles économiques. »



78%

des leaders d'opinion européens pensent que les produits responsables doivent être proposés à la place (et pas en complément) des produits conventionnels

etc.), restent non résolus. Pourtant, « le monde est, de manière croissante, prêt à payer les entreprises qui seront capables de l'aider à survivre⁵. » Et la condition pour cela est ainsi résumée par Michael Porter, professeur à Harvard : « pour réinventer le capitalisme, il faut passer de modèles économiques fondés sur la destruction de la planète à des modèles fondés sur la réparation de la planète - où les externalités deviennent des opportunités. » Non seulement l'innovation, dans quelque domaine que ce soit, doit être compatible avec les ressources d'une planète dont on connaît désormais la finitude, mais elle devra idéalement contribuer à résoudre les problèmes importants de notre temps. Les dirigeants des grandes entreprises mondiales en ont conscience, de manière croissante, puisque 64% d'entre eux déclaraient en 2011⁶ que le développement de produits ou services écologiques était une « partie importante » de leur stratégie d'innovation.

Autrement dit, pour sortir de l'impasse et être à nouveau performante, l'innovation a tout à gagner à se rapprocher de ce que Marc Giget qualifie de « véritable innovation » : une innovation « humaniste » qui vise « l'amélioration de la condition humaine et de la vie en société ». Une innovation durable, par essence et par sens.

IDÉE-CLEF#2 :

L'INNOVATION EST LA NOUVELLE FRONTIÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Après une vingtaine d'années de mise en œuvre dans les entreprises, le développement durable est lui aussi dans l'impasse et, comme l'innovation, il tourne souvent à vide - échouant à résoudre les problèmes planétaires auxquels il ambitionne de répondre. Certes, les entreprises ont fait des efforts mais s'il faut aujourd'hui un tiers de ressources naturelles en moins qu'il y a 30 ans pour produire une unité de PIB/PNB, nos consommations globales de ressources ont doublé sur la même période. Car avec la croissance économique et l'augmentation de la population, l'explosion des ventes fait plus qu'annuler les progrès réalisés sur la plupart des marchés.

La cause en est simple : cantonnées à la philanthropie, à l'éco-efficacité pour économiser les ressources ou à la conformité réglementaire et au *reporting*, les démarches de développement durable visent surtout à limiter les problèmes (pour préserver la « licence to operate » des

entreprises)... Mais pas vraiment à résoudre des problèmes. Elle portent sur les politiques internes et les systèmes de management « corporate » mais ne transforment pas les produits, les services ou les solutions que l'entreprise met sur le marché. Le problème est qu'avec les outils de mesure de l'impact d'un produit tout au long de son cycle de vie, on sait désormais que la phase d'usage est souvent bien plus importante que la phase de production : ainsi, l'impact climatique du secteur automobile est-il lié pour 12% aux usines et pour 80% aux véhicules pendant qu'ils roulent - et il en va de même pour un jean, dont 58% de l'impact climatique survient après l'achat par le client. Certes, quelques offres « vertes » ou « responsables » existent mais elles restent des « niches » sur tous les marchés, avec un soutien marketing très faible qui ne leur permet pas de sortir de l'ornière alternative où elles semblent enfermées.

Pourtant, 78% des leaders d'opinion européens pensent désormais que les produits responsables doivent être proposés à la place des produits conventionnels, et non pas en complément⁷. Et quelques entreprises, comme Marks & Spencer, Starbucks, Philips ou Botanic, se distinguent par un engagement à transformer la majorité ou l'intégralité de leur offre d'ici quelques années.

Ce sont elles qui montrent la voie, vers des stratégies « business » et développement durable enfin intégrées. Elles contribuent ensemble à bâtir la vision d'une certaine innovation - à forte utilité sociale et environnementale, radicale plutôt qu'incrémentale (à la mesure des grands défis de notre temps), ambitieuse (qui ne reste pas dans les cartons, mais est portée et communiquée fièrement par l'entreprise dans sa mission), ouverte aux parties prenantes voire même co-élaborée avec elles, et résolument protéiforme (pouvant concerner une offre, une marque ou un modèle économique). Dans tous les cas, la leçon de leur expérience est sans ambiguïté : pour le développement durable, la transformation radicale des offres, des stratégies d'innovation et de marketing, mais aussi des modèles économiques est la prochaine étape.

IDÉE-CLEF#3 :

L'INNOVATION DURABLE VA BIEN AU-DELÀ DES PRODUITS OU DE LA TECHNOLOGIE POUR ENGLOBER INNOVATION SOCIALE, LOW-TECH, TERRITORIALE, DANS LES MODÈLES ÉCONOMIQUES, ETC.

Certes, pour résoudre une partie des défis environnementaux, des innovations technologiques seront nécessaires : réduction de la dépendance aux énergies fossiles, division par deux des émissions européennes de gaz à effet de serre d'ici 2050, etc. Dans cette approche, être « moins mauvais » ne suffit plus : il nous faut être « radicalement

meilleurs» et nous atteler à ce que Jeremy Rifkin ou le cabinet McKinsey qualifient de « révolution des ressources ».

Mais cet accent mis sur l'innovation high-tech et la « croissance verte » laisse de côté l'innovation sociale et territoriale qui est également indispensable au développement durable : coopératives d'habitations avec partage de certains lieux et biens, AMAP et circuits courts, auto-partage, villes en transition, jardins partagés, microbiologie des sols pour remplacer les engrais, etc. Ces innovations « low tech », rarement brevetables, ont peu de chances de bénéficier de financements... Il est pourtant essentiel d'élargir la vision du progrès au-delà de l'approche technologique. D'autant que, dans certains cas, l'innovation « low tech » réintroduit, en les modernisant, des pratiques vertueuses du passé – par exemple la pratique de la consigne, y compris sur de nouveaux marchés comme la téléphonie ou des approches d'éco-conception qui privilégient la durabilité et la réparabilité.

Concrètement, cela signifie que l'innovation durable est protéiforme et s'étend bien au-delà des produits : elle englobe également l'innovation dans les usages (voir par exemple tout le champ de la mobilité durable – du co-voiturage à l'autopartage), dans les services autour du produit (voir notamment les produits vendus avec un service de reprise et une garantie de recyclage) mais également, pour l'entreprise, l'innovation dans les modèles économiques (un bon exemple est celui de l'économie de fonctionnalité, où l'on vend un service plutôt qu'un produit) et l'innovation dans l'organisation et la gouvernance (voir par exemple les entrepreneurs sociaux, l'économie sociale et solidaire, les processus d'implication des parties prenantes dans l'innovation, etc.).

Une bonne nouvelle, en particulier, c'est que l'innovation s'est donc aussi emparée des modèles économiques. L'économie digitale est passée par là et a montré que parfois des projets à forte utilité sociale supposent aussi d'inventer de nouveaux modèles économiques... quand les anciens ne fonctionnent plus ! La formalisation du modèle économique constitue ainsi un cadre pertinent à la pratique de l'innovation durable, qui ouvre de nouvelles perspectives et facilite la recherche de nouveaux leviers pour développer une innovation durable (partenaires, distribution, cibles, etc.).

« Bien plus qu'un département dédié, l'innovation est avant tout une affaire de culture à faire émerger dans toute l'entreprise. »

IDÉE-CLEF#4 :

L'INNOVATION DURABLE EST UN ÉTAT D'ESPRIT – ET NE PEUT PAS ÊTRE LIMITÉE À UN RÉFÉRENTIEL D'ÉCO-CONCEPTION, À UN DÉPARTEMENT R&D, ETC.

S'il est certain qu'il n'existe pas une recette miracle de l'innovation « durable », il est toutefois instructif d'observer des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs et de tous continents qui se sont engagées dans cette voie avec succès.

Un premier constat est que leur capacité d'innovation va bien au-delà de la possession des meilleures connaissances scientifiques et techniques ou de la simple mise sur le marché de nouveaux produits et services. En effet, au-delà des départements dédiés, l'innovation est avant tout une affaire de culture à faire émerger dans toute l'entreprise. Ainsi, d'après une enquête menée tous les ans par Deloitte dans le monde entier, le développement d'une « forte culture de l'innovation » apparaît comme étant le premier facteur de succès de l'innovation au sein des grandes entreprises, alors même que près de 70% des entrepreneurs français considèrent que l'innovation est avant tout un « état d'esprit » plutôt qu'un nouveau produit ou procédé. A la croisée des domaines de l'innovation radicale, de l'humanisme et du développement durable, il existe ainsi un « terreau culturel fertile » pour l'innovation durable, fait d'ouverture et de collaboration, de responsabilisation et d'épanouissement de l'individu, d'expérimentation, de droit à l'erreur, etc.

IDÉE-CLEF#5 :

L'INNOVATION DURABLE EST AMBITIEUSE ET RADICALE PLUS QU'INCRÉMENTALE

« Le secret de la vie est d'avoir une mission, une chose à laquelle vous donnez tout... Et le plus important, c'est que ce soit une chose totalement hors de portée. » Henri Moore

Quand l'entreprise construit et développe ses activités autour d'une mission, celle-ci oriente fortement sa stratégie d'innovation. Dans un contexte en évolution permanente, les entreprises guidées par la poursuite d'une mission sociale claire et ambitieuse offrent un cadre propice à

« Quand la consultation des parties prenantes rencontre l'open-innovation, cela donne une tendance phare de l'innovation durable : la sollicitation et l'implication croissantes dans les démarches d'innovation des parties prenantes. »

une innovation durable pérenne, efficace et cohérente avec leurs activités. Le leader californien des vêtements outdoor Patagonia affiche ainsi dans sa mission sa volonté d'utiliser ses activités pour « inspirer le secteur et mettre en place des solutions à la crise environnementale ». Cette raison d'être inspire une innovation à la pointe de l'industrie textile depuis des décennies : premières filières de coton bio, premières laines polaires à partir de bouteilles en plastique recyclées, récupération et recyclage de vêtements, service de réparation de vêtements garantis à vie, boutiques d'occasion avec eBay, campagne valorisant la durabilité des vêtements plutôt que leur nouveauté, etc.

Qui dit innovation radicale dit aussi objectifs radicaux. Pourquoi ? Tout d'abord parce qu'être « moins mauvais (ce que vise essentiellement l'approche incrémentale) ne suffit pas à être bon », comme l'affirme l'architecte et designer Bill McDonough. On ne trouve pas les mêmes solutions en visant des objectifs radicaux ou des objectifs incrémentaux. L'innovation ne dépend donc pas uniquement du cheminement choisi mais aussi de la destination finale visée. Les objectifs radicaux obligent à penser différemment, à sortir du « business as usual », à réinventer radicalement un produit qui n'est pas satisfaisant - plutôt qu'à l'optimiser, à trouver des solutions qui n'existent pas encore, en dehors de la sphère confortable de ce qui a déjà été mis en œuvre. Cela n'empêche pas d'expérimenter à petite échelle dans un objectif ultime qui reste celui de la rupture. Autre argument : une vision et une ambition inspirantes sont les ingrédients indispensables pour mobiliser les équipes, susciter un réel enthousiasme et déplacer des montagnes. Ce qu'un simple plan d'actions avec des objectifs quantifiés assortis d'échéances parvient rarement à faire. C'est le parti-pris d'entreprises engagées dans cette transformation : Interface avec sa Mission Zéro, Marks & Spencer et son Plan A ou encore Kingfisher et son programme NetPositive.

IDÉE-CLEF#6 :

L'INNOVATION DURABLE EST OUVERTE ET CO-CONSTRUITE AVEC LES PARTIES PRENANTES

L'époque est aussi celle de la fin du syndrome « *Not invented here* » (littéralement « pas inventé ici »), qui limitait le recours aux idées externes. L'entreprise mobilise aujourd'hui toutes les ressources de son écosystème

(dans une logique gagnant-gagnant), en identifiant les acteurs capables de lui apporter l'expertise qu'elle n'a pas et de l'aider à concevoir les solutions qu'elle ne pourrait élaborer seule.

C'est la bonne nouvelle de ces temps de crise, qui « offrent une chance à ceux qui veulent redonner du sens à l'innovation »⁸ : l'innovation historiquement conçue en haut, par la R&D et le marketing pour redescendre ensuite vers les applications, est remplacée ou enrichie par une innovation ascendante, qui émerge de réseaux, d'échanges de savoirs, d'amateurs passionnés. En quelques années, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont renversé le modèle de l'innovation. Une véritable infrastructure de la contribution se développe depuis une vingtaine d'années via Internet, où il n'y a plus des producteurs d'un côté et des consommateurs de l'autre, mais toutes sortes de « contributeurs ». Pour Bernard Stiegler, « un nouveau modèle industriel est en train d'apparaître, celui d'une économie de la contribution. Apparue dès les années 90 d'abord avec les logiciels gratuits, il s'est étendu à d'autres domaines avec les médias numériques. Wikipédia est un exemple frappant : quelles que soient les critiques que l'on peut en faire, Wikipédia a conçu un système d'intelligence collective en réseau auquel contribuent des millions de gens. » Ces contributeurs fonctionnent comme les abeilles, qui produisent du miel mais dont la valeur tient surtout à leur fonction de pollinisation, qui contribue à la reproduction des végétaux, à l'alimentation des animaux et à notre propre survie.

Avec une telle approche d'innovation ouverte, visant à remplacer le syndrome « pas inventé ici » par un autre qui serait plutôt celui du « fièrement déniché ailleurs »⁹, Procter & Gamble a révolutionné sa démarche d'innovation, passant en six ans de zéro à 35% de nouveaux produits créés à l'extérieur de l'entreprise, et en dix ans d'un taux de succès de 15% à 50% pour ses nouveaux produits. L'innovation ouverte est particulièrement pertinente sur les questions de développement durable, où la consultation et l'implication des parties prenantes sont centrales dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie. Ainsi quand la consultation des parties prenantes rencontre l'open-innovation, cela donne une tendance phare de l'innovation durable : la sollicitation et l'implication croissantes dans les démarches d'innovation des parties prenantes de l'entreprise – en tête desquelles les fournisseurs, les clients (voir par exemple le site Internet Mystarbucksidea.com lancé par Starbucks) mais aussi, pourquoi pas, des start-ups ou d'autres acteurs de

la société civile (ONG, etc.), qui connaissent mieux, ou sous un autre angle, les enjeux sociaux et environnementaux qu'il s'agit de résoudre. Collaboration avec de jeunes entreprises innovantes, développement de fonds d'investissement « verts » ou « responsables » (voir par exemple BMW i ventures lancé en 2011 et spécialisé dans la mobilité durable), co-innovation avec les fournisseurs (62% des dirigeants pensent se tourner vers leur supply chain pour développer des projets communs d'innovation¹⁰) : les entreprises rivalisent d'initiatives pour solliciter ces contributeurs externes et ainsi enrichir leurs propres réflexions.

Cette approche part aussi de l'idée que plus les entreprises grossissent, moins elles sont performantes en termes d'innovation : pour faire jaillir à nouveau l'étincelle de l'innovation, rien de tel que de « brancher » ses équipes sur l'anticipation des besoins sociétaux, plutôt que de tenter de créer artificiellement des besoins qui n'existent pas chez les consommateurs. De ce point de vue, les collaborations externes obligent de manière vertueuse les équipes à rompre avec les processus connus et maîtrisés pour s'aventurer aux marges de l'organisation - plus propices à la création de solutions innovantes. Le laboratoire Boehringer Ingelheim s'est engagé dans cette voie en signant un partenariat de 10 millions d'euros avec l'association Ashoka, qui fédère des entrepreneurs sociaux. Ce partenariat comprend un soutien à ces entrepreneurs sociaux dans le secteur de la santé ainsi que la mobilisation de 3000 managers de l'entreprise pour les accompagner. Le pari est aussi que, grâce à cette expérience, ils seront davantage capables de créer les systèmes de santé de demain. De même Danone a organisé à plusieurs reprises un « Social Innovation Lab » pour ses équipes, rassemblant sur deux ou trois jours des « Danoners » et des invités externes (ONG de terrain, blogueurs ou autres parties prenantes qui travaillent déjà avec une filiale du groupe) pour faire le point sur les actions passées et aussi pour définir de nouveaux projets à mettre en place, sur des thèmes assez opérationnels dépendant de l'actualité du groupe. Le résultat, selon les organisateurs, est surtout la fertilisation croisée des idées, l'émulation et l'ouverture qui en résultent pour les équipes internes...

IDÉE-CLEF #7 :

L'INNOVATION DURABLE EST INDISSOCIABLE DU MARKETING ENGAGÉ

Dernière idée-clef : l'innovation durable ne saurait réussir sans un marketing proactif et engagé. Elle ne peut pas exister « sur l'étagère » en attendant d'être sagement choisie par un client. Il est indispensable de créer un marché pour l'innovation de rupture... plutôt que d'attendre que le marché soit « prêt », avec l'idée qu'une entreprise a les clients qu'elle mérite. C'est l'offre qui fait évoluer la demande et non l'inverse. Le marché de la musique n'exprimait pas d'attentes spécifiques concernant l'augmentation des capacités de stockage de chansons

ou la musique en-ligne avant iTunes et l'iPod. En revanche, ceux-ci ont radicalement changé la donne.

Le marketing dont la mission est de créer et de développer des offres qui rencontrent leur marché, est indispensable à la réussite de l'innovation durable, à fortiori quand celle-ci repose sur une vision différente du produit, de son usage, etc. Le succès de la Prius est ainsi largement dû à un engagement marketing patient et persévérant durant plus de 15 ans de la part de Toyota, pour lever les freins à l'acquisition d'une voiture qui coûtait plus cher et ne répondait pas forcément aux attentes des clients en matière de statut social (taille, puissance...). Les offres responsables doivent aussi avoir une forte valeur ajoutée pour le client et c'en est fini de l'époque où un produit pouvait se vendre plus cher uniquement parce qu'il était « vert » : désormais le caractère « durable » est l'un des attributs d'un meilleur produit, un point c'est tout, mais sans sacrifice demandé au consommateur sur ses autres critères de choix. Marks & Spencer l'a bien compris quand il a lancé « the most ethical suit in the world » (le costume le plus éthique au monde) - réalisé avec une laine biologique traçable jusqu'à la ferme, certifiée GOTS 100% et traitée sans produits chimiques et comprenant une doublure fabriquée en plastique recyclé, des boutons de récupération, etc. Pour être sûre que ce produit toucherait ses clients au-delà d'une « niche » de consommateurs engagés, l'enseigne britannique a aussi demandé à Richard James, un des stylistes de mode les plus en vue outre-Manche, de le dessiner, le tout pour un prix abordable. Plus aucune raison d'hésiter ! ●

1 - Hixon, T. (2013, Avril 10). For Most Small Companies Patents Are Just About Worthless.

2 - Chiffre cité dans « Le marketing de l'innovation - 2^e édition » d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau (Dunod) : le chiffre de 45% a été observé aux USA dans une étude multi-sectorielle réalisée par Cooper, Edgett & Kleinschmidt ; une autre étude de Marketing Scan en France et en Allemagne avance un taux de 48% dans la grande consommation (Les Echos, 14 mars 2005).

3 - Ibid.

4 - Luc Ferry, L'innovation destructrice, Plon, 2014.

5 - Robert Shapiro, ex-patron du groupe Monsanto, cité par John Elkington dans « Cannibals with Forks ».

6 - PWC, CEO Global Survey, 2011.

7 - Étude SustainAbility/GlobeScan, 2012.

8 - Télérama, dossier « C'est quoi innover aujourd'hui ? », 3 juin 2009.

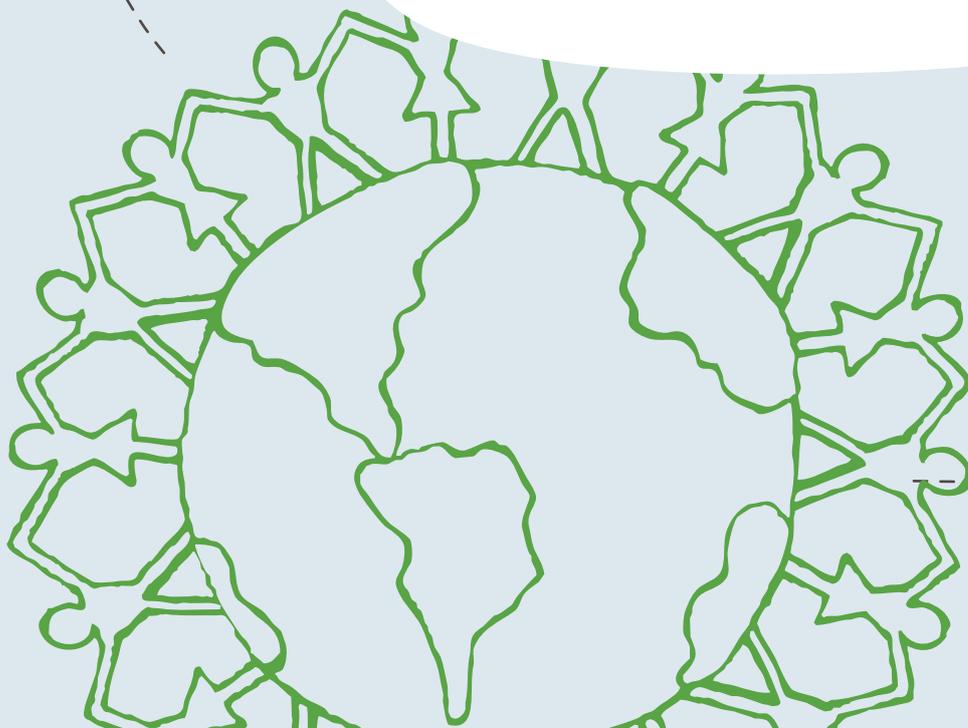
9 - Larry Huston et Nabil Sakkab, « Connect & Develop – inside P&G new model for innovation », Harvard Business Review, 2006.

10 - PWC, CEO Global Survey, 2011.

1 INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : L'ÉMERGENCE D'UNE CONVERGENCE

COMMENT LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'INNOVATION PEUVENT S'AIDER L'UN L'AUTRE À SORTIR DE L'IMPASSE

Dans un climat économique faisant la part belle au court-terme, le développement durable et l'innovation ont pour caractéristique commune de se projeter dans l'avenir, d'anticiper le marché et de fonder le succès futur de l'entreprise sur sa capacité à apporter du mieux-être. Il n'est donc pas forcément étonnant que, dans certaines entreprises, on observe une convergence progressive de ces deux « disciplines » autour de deux idées simples : d'abord, celle que l'innovation tourne à vide si elle ne résout pas de vrais problèmes et n'améliore pas significativement la vie des clients ; et ensuite, celle que le développement durable échoue à résoudre les enjeux planétaires et sociétaux qu'il entend traiter s'il ne renouvelle pas aussi, dans la phase de maturité qu'il aborde désormais, l'offre et le modèle économique de l'entreprise.



1.1// UN HORIZON COMMUN

page 18



1.2// L'INNOVATION DURABLE : NOUVELLE FRONTIÈRE DE L'INNOVATION

page 20



1.3// DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ENGAGÉS

page 22

1.4// LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN LEVIER MAJEUR DE TRANSFORMATION DE L'OFFRE...

page 28

x4

Les grandes entreprises les plus performantes en matière de développement durable ont quatre fois plus de chances que les autres de compter parmi les leaders mondiaux de l'innovation. »

1.1 UN HORIZON COMMUN

La convergence récente entre les questions d'innovation et de développement durable n'est pas surprenante : ces deux « disciplines » sont celles qui, dans l'entreprise, s'intéressent à la prospective, aux générations futures (de consommateurs mais aussi de produits ou services) mais aussi aux attentes latentes du marché, pour tenter de projeter l'entreprise à 5, 10 ou 20 ans.

Dans un univers économique soumis au diktat du court-terme imposé par les marchés financiers, les hedge funds et l'incertitude des temps de crise, les départements des entreprises qui voient plus loin que le bout du trimestre ou de l'année en cours ne sont pas si fréquents. Comme le dénonce Jean-Louis Servan Schreiber dans son ouvrage « Trop vite ! – Pourquoi nous sommes prisonniers du court-terme » paru en 2014¹, « c'est tout le système, politique, social, économique, qui est en train d'être submergé par un présent pléthorique, débordant, obsessionnel. (...) Du côté des entreprises, l'objectif d'accroissement constant des résultats et de la productivité confine à l'absurde. Il y a vingt ans, on demandait aux managers d'établir des plans à cinq ans. Aujourd'hui, même trois ans semblent irréalistes ! ». Difficile en temps de crise pour l'innovation ou le développement durable de tirer leur épingle du jeu – sauf à prouver de manière instantanée leur contribution économique, ce qui peut les amener aux frontières de l'absurde : l'innovation tourne à vide pour lancer des produits sans réelle valeur ajoutée qui n'ont que le mérite d'entretenir la « destruction créatrice » chère à Schumpeter ; et le développement durable se trouve réduit à la portion congrue que sont les économies d'énergie, lesquelles d'ailleurs demandent des investissements dont la rentabilité n'est jamais évidente.

En pratique, les entreprises qui par ces temps agités ont établi et multiplié les ponts entre leur stratégie d'innovation et leur stratégie de développement durable ne sont donc pas si fréquentes. Mais elles existent désormais au-delà des PME pionnières d'antan : des géants de leur marché comme Nike ou Bouygues ont même fait évoluer leur organisation pour refléter ces évolutions, en fusionnant leurs départements ou directions innovation et développement durable. Il faut dire que l'idée-même d'un rapprochement fécond entre ces deux disciplines est dans l'air : en 2009, la très sérieuse Harvard Business Review publiait ainsi un article affirmant que le développement durable était désormais le « levier-clef de l'innovation »². En 2011, Michael Porter et Mark Kramer surprenaient à leur tour le monde des affaires en associant, dans la même revue, la notion de performance de l'entreprise et celle de création de « valeur partagée » entre entreprises et parties prenantes. De part et d'autre, le message est le même : ce qui se joue dans la convergence et l'intégration des stratégies de développement durable et des stratégies business, notamment d'innovation, c'est la survie et la performance durable des entreprises. Pour Porter, « les anciens modèles de la stratégie d'entreprise et du capitalisme sont morts. Il est urgent de faire émerger un nouveau paradigme, passant de la destruction à la restauration, des externalités aux opportunités. » Dans cette logique, mieux connecter le succès des entreprises avec leur contribution au progrès social ouvrirait « de nombreuses façons de servir de nouveaux besoins, de gagner en efficacité, de se différencier et de créer de nouveaux marchés »³. Dawn Vance, ex-patronne du design chez Nike, disait peu ou prou la même chose quand elle affirmait que « les entreprises ont désormais trois options : se prendre le mur ; optimiser

« Les anciens modèles de la stratégie d'entreprise du capitalisme sont morts. Il est urgent de faire émerger un nouveau paradigme, passant de la destruction à la restauration, des externalités aux opportunités. »

Michael Porter, 2011

« les entreprises ont désormais trois options : se prendre le mur ; optimiser leurs processus... pour se prendre le mur un peu plus tard ; ou se réinventer pour une plus grande résilience, – en pariant sur l'innovation de rupture et sur la collaboration avec leurs réseaux de partenaires existants »

Dawn Vance, ex-patronne du design chez Nike

leurs processus... pour se prendre le mur un peu plus tard ; ou se réinventer pour une plus grande résilience, – en pariant sur l'innovation de rupture et sur la collaboration avec leurs réseaux de partenaires existants. »

Cette convergence est confirmée dans une étude réalisée par Deloitte en 2012, démontrant qu'il existe une corrélation positive entre la performance des grandes entreprises en matière de développement durable et leur capacité d'innovation : autrement dit, les grandes entreprises les plus performantes en matière de développement durable ont ainsi quatre fois plus de chances que les autres d'apparaître dans les classements des leaders mondiaux de l'innovation – l'inverse n'étant pas nécessairement vrai d'ailleurs.⁴

1- Interview de Jean-Louis Servan-Schreiber, « Pourquoi nous allons trop vite », Claire Chartier, L'Express, 05/05/2010.

2- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation.

3- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value.

4- Deloitte. (2012). The Sustainability-Innovation Connection: Making it work..

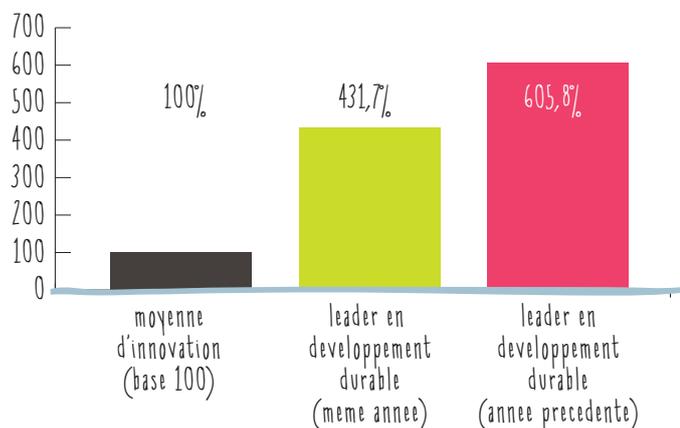


x4

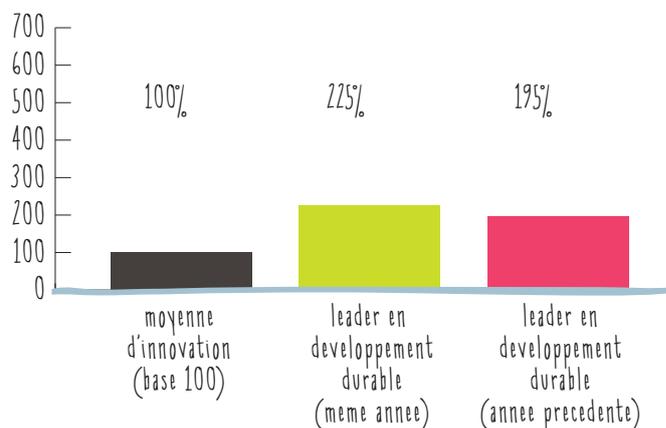
Les grandes entreprises les plus performantes en matière de développement durable ont quatre fois plus de chances que les autres d'apparaître dans les classements des leaders mondiaux de l'innovation.

lien entre performance en matière d'innovation et de développement durable⁴.

chances des entreprises performantes en matière de développement durable d'être des leaders en matière d'innovation



chances des entreprises performantes en matière d'innovation d'être des leaders en développement durable



1.2 L'INNOVATION DURABLE : NOUVELLE FRONTIÈRE DE L'INNOVATION

L'INNOVATION EN QUÊTE DE SENS

Le Manuel d'Oslo de l'OCDE définit l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.¹ »

Face à ce genre de définition qui assimile de manière un peu réductrice l'innovation à la simple nouveauté, des approches alternatives revendiquent une vision plus positive et ambitieuse. C'est ainsi que l'on entend désormais parler d'innovation sociale, sociétale, territoriale, inclusive, humaniste, responsable, verte, durable, grassroots, Jugaad... Au fil de ces expressions, c'est souvent la même question centrale qu'il s'agit de poser : pourquoi innovons-nous ou, plus exactement, pour quoi et pour qui innovons-nous ? L'innovation n'est plus pensée comme une fin en soi (i.e. comme un impératif effréné de renouvellement de l'offre, faisant juste tourner la machine de la « destruction créatrice ») : elle devient, comme le suggère Marc Giget dans sa propre définition

de l'innovation, « l'intégration du meilleur état des connaissances dans un produit ou un service créatif qui permet d'améliorer la condition humaine et la vie de la société. » Autrement dit un outil pour améliorer le bien-être des personnes et la vie de la société².

Dans cette optique, l'innovation « durable » (que d'aucuns proposent de débarrasser de ce qualificatif, comme pour réaffirmer que c'est la véritable innovation), peut être comprise comme :

Une nouveauté au niveau de l'offre, de l'organisation ou du modèle économique - dont la contribution significative au bien-être individuel et collectif, ainsi que la capacité à créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes, fondent l'attractivité et le succès sur le marché.

1- OCDE. (2005). Manuel d'Oslo.

2- Utopies, Interview avec Marc Giget, 2012.

INNOVATION DANS L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

Il s'agit ici de l'innovation « classique », qui intervient dans la chaîne de valeur des produits et des services pour y apporter un bénéfice significatif – qui peut se situer au niveau de la production dans le cas du commerce équitable (rémunération juste des paysans), au niveau de l'utilisation pour les lampes basse consommation (économies) ou encore de la fin de vie dans le cas des détergents sans phosphates (moindre pollution).

INNOVATION DANS LES USAGES

Ici l'innovation est davantage sociale et low-tech, même si elle s'appuie souvent sur les connaissances les plus modernes et les outils digitaux pour introduire de nouveaux usages plus responsables – par exemple via des plateformes qui favorisent la consommation collaborative ou les produits de seconde main, via le coaching à l'éco-conduite accompagnant la vente d'une voiture ou d'une assurance auto, ou encore via l'accompagnement à la prise en main d'un bâtiment BBC par ses occupants.

INNOVATION DANS LES MODELES ECONOMIQUES

Elle est souvent nécessaire pour trouver une rentabilité à la précédente forme d'innovation et est également stimulée par l'émergence de nouvelles technologies permettant de redéfinir les sources de revenus de l'entreprise et leur importance respective. De bons exemples sont fournis par Vélib' ou Autolib' par rapport aux modèles classiques de location et d'achat, mais aussi par les initiatives de dématérialisation d'un produit ou encore par la création d'un nouveau marché pour le bas de la pyramide.

INNOVATION DANS LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION

Toute décision, y compris concernant l'innovation, reflète la structure de gouvernance qui la y préside – de sorte que lorsque le développement durable change les modes de gouvernance, il peut aussi conduire à une révolution de l'innovation et des offres. C'est le cas par exemple avec les entrepreneurs sociaux ou avec d'autres modèles hybrides mêlant but lucratif et mission d'intérêt général (voir le cas du commerce équitable ou l'enseigne suisse Migros, gérée par une fondation qui doit en préserver les valeurs et l'engagement), mais aussi avec les coopératives, avec l'économie sociale et solidaire, avec le mouvement des B Corporations, etc.



Le Vélib',
un exemple réussi
d'économie de
fonctionnalité

LES DIFFÉRENTES FORMES DE L'INNOVATION DURABLE

La vision de l'innovation décrite plus haut va bien au-delà de l'offre de produits et services : elle couvre aussi les usages, les marques et les modèles économiques de l'entreprise et de ses parties prenantes.

L'INNOVATION DURABLE AU-DELÀ DE L'AUTODÉCLARATION

L'attribution du qualificatif « durable », « responsable », « écologique » ou encore « humaniste » à une innovation n'est pas toujours facile. Comme souvent en matière de développement durable, il arrive que ce soit l'entreprise elle-même qui l'appose... mais attention à l'autodéclaration, toujours malvenue sur ces sujets. En clair, le risque est que si l'entreprise revendique le caractère durable de tel ou tel attribut positif du produit (emballage écologique, matière première équitable ou recyclable, etc.), ladite revendication fasse controverse au point qu'on lui oppose quelque autre impact, bien moins positif, qu'elle aura omis de prendre en compte lors de la conception. Car il est fréquent qu'une innovation ait un impact positif avéré sur certaines thématiques et négatif sur d'autres. Un exemple pertinent est celui des bioplastiques, qui d'un côté atténuent notre dépendance à l'égard des énergies fossiles et, de l'autre, concurrencent la production alimentaire dans l'utilisation des terres. De surcroît, tous les bioplastiques ne sont pas biodégradables sans une installation industrielle spécialisée – souvent inexistante, même dans les pays développés.

Pour prévenir ce type de risques, en assurant tout à la fois la cohérence et la crédibilité de l'innovation durable, plusieurs pistes sont possibles (et combinables) :

- 1/ Objectiver et quantifier les bénéfices et coûts environnementaux, sociaux et économiques de l'innovation (y compris avec les outils modernes de modélisation qui peuvent permettre, dès la conception, d'évaluer l'impact développement durable) pour relativiser ses points forts et faibles,
- 2/ Consulter les parties prenantes, y compris sur les thèmes-clefs de l'innovation en question, pour obtenir une vision globale et « équilibrée » de sa valeur ajoutée sociétale,
- 3/ S'appuyer sur des standards ou labels externes reconnus,
- 4/ Dans la communication sur l'innovation, être transparent sur les points forts mais aussi sur les points de progrès et les espaces d'incertitude,
- 5/ Et travailler sur ces points de progrès, qui peuvent devenir à leur tour de nouvelles sources d'innovation.

« De nombreux acteurs (États, organisations internationales, partis politiques, experts, leaders d'opinion, etc.) appellent à un changement radical de paradigme pour faire face aux grands défis de notre temps »



1.3

DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ENGAGÉS

Les pionniers de l'innovation durable furent des entrepreneurs visionnaires qui, dès la naissance de leur projet, placèrent le développement durable au cœur de leur proposition de valeur : souvent inspirées par les valeurs des années 60/70, ces entreprises comme Patagonia, The Body Shop ou Triodos Bank voient l'entreprise et son offre comme un moyen de changer le monde. Et leurs exemples nous rappellent que l'innovation radicale et les idées nouvelles émergent souvent à la marge du système. Dans la foulée de ces pionniers, une seconde vague d'entreprises, comme Interface ou The Cooperative Bank, ont ensuite effectué une « correction à mi-parcours¹» de leur stratégie pour l'aligner sur les principes du développement durable avec, très concrètement, une mission et une offre revisitées et résolument orientées vers un impact social et/ou environnemental positif. Aujourd'hui enfin, cette approche gagne de grands groupes comme Marks & Spencer ou Nike – prouvant qu'elle a acquis sa légitimité.

« La prochaine génération de grandes entreprises remarquables ne sera pas construite par des visionnaires de la technologie ou des produits, mais par des entrepreneurs capables d'anticiper les besoins sociétaux, voyant leur entreprise comme totalement intégrée à son écosystème social et inventant de nouvelles façons de mobiliser dans ce sens l'énergie et la créativité humaines. »

Collins & Porras, Built to last, 1994

1- Ray Anderson, fondateur d'Interface, a utilisé ce terme dans le livre qui raconte la métamorphose de sa société : « Mid-course correction: Towards a Sustainable Enterprise. »



Étude
de cas

PATAGONIA

OUVRIR DE NOUVELLES VOIES...

Créée en 1972, Patagonia a placé le développement durable au cœur de sa mission après quelques années et une « crise de conscience » liée à sa forte croissance. Pionnière reconnue dans ce domaine, l'entreprise parvient toujours après 40 ans à ouvrir de nouvelles voies d'innovation pour l'industrie textile.

Patagonia, qui réalisait en 2011 un chiffre d'affaires de 500 millions de dollars et emploie mille trois cents employés dans le monde, est une entreprise californienne spécialisée dans les vêtements *outdoor*. Au cœur de sa mission, la volonté affichée « d'imaginer et de mettre en œuvre des solutions à la crise écologique ».

Guidée par la vision de son fondateur Yvon Chouinard, alpiniste réputé et écologiste engagé, Patagonia participe depuis toujours à des programmes de soutien aux ONG environnementales et est même allée jusqu'à instaurer une « taxe volon-

taire pour la terre » (10% de ses profits annuels ou 1% de son chiffre d'affaires, selon le chiffre le plus élevé, sont distribués au monde associatif). Au milieu des années 1980, consciente de la contradiction possi-

ble entre sa forte croissance et sa volonté de minimiser son impact environnemental, l'entreprise s'est engagée dans une audacieuse restructuration de ses activités : limitation volontaire de sa croissance et de son offre, en contrepartie d'un engagement de durabilité de l'entreprise « pour 100 ans en moins ». L'industrie textile étant particulièrement polluante, Patagonia lance au début des années 1990 une étude des impacts environnementaux de certains produits. Cette étude se traduira notamment par une garantie à vie proposée sur les produits, des packagings recyclés et réduits au strict minimum, la création du Synchilla®, la première laine polaire élaborée à partir de bouteilles en plastique recyclées, et la généralisation du coton biologique. Mais l'innovation durable chez Patagonia va au-delà des produits : en 2000, Patagonia a fait un nouveau pas en avant, en concevant selon les principes de l'architecture écologique son entrepôt de Reno. Dans la foulée, en 2003, l'entreprise a lancé ses premiers vêtements en polyester recyclé et a été la première de son secteur à « boucler

la boucle » en 2007 avec le lancement d'un service gratuit de récupération des vêtements pour recyclage. Depuis, comme galvanisée par le fait que les leaders du secteur (Nike, Puma, etc.) la rejoignent et lui donnent en quelque sorte raison, Patagonia s'est engagée en 2007 sur une transparence exemplaire quant aux impacts de ses produits avec le projet « La Chronique de notre Empreinte écologique » qui propose de suivre l'impact environnemental et social des produits de la marque grâce à un site Internet dédié. Elle a également lancé un service en partenariat avec eBay pour permettre à ses clients, sur son propre site web, de revendre leurs vêtements Patagonia d'occasion, qui sont aussi désormais revendus en boutiques... cependant qu'aux antipodes des marques de mode, Patagonia encourage ses clients à conserver leurs vêtements le plus longtemps possible et à les faire réparer. Et naturellement elle continue à innover techniquement sur les produits, avec par exemple un partenariat conclu avec une start-up baptisée PLUSfoam pour créer des tongs dans un matériau synthétique mais 100% recyclable à l'infini.

En marge des conventions, ces innovations, qui doivent beaucoup à l'impulsion visionnaire d'Yvon Chouinard, ont construit pour Patagonia une visibilité et une part d'influence

Ces innovations, qui doivent beaucoup à l'impulsion visionnaire d'Yvon Chouinard, ont construit pour Patagonia une visibilité et une part d'influence dans son secteur sans commune mesure avec sa part de marché : elles assurent aujourd'hui à la marque une place unique sur son marché, un succès économique certain et la fidélisation de ses clients et employés.

taire pour la terre » (10% de ses profits annuels ou 1% de son chiffre d'affaires, selon le chiffre le plus élevé, sont distribués au monde associatif). Au milieu des années 1980, consciente de la contradiction possi-

ble entre sa forte croissance et sa volonté de minimiser son impact environnemental, l'entreprise s'est engagée dans une audacieuse restructuration de ses activités : limitation volontaire de sa croissance et de son offre, en contrepartie d'un engagement de durabilité de l'entreprise « pour 100 ans en moins ».

dans son secteur sans commune mesure avec sa part de marché : elles assurent aujourd'hui à la marque une place unique sur son marché, un succès économique certain et la fidélisation de ses clients et employés.



Etude
de cas

NATURA COSMÉTICOS

AU SERVICE DE LA PEAU ET DE LA FORÊT AMAZONIENNE...

Natura, leader des cosmétiques au Brésil, est l'une des entreprises les plus innovantes et durables au monde. Cette double performance n'est pas le fruit du hasard : l'attractivité de ses produits de beauté est fondée sur leur valeur ajoutée sociale et environnementale, et sa mission l'oblige à innover sans cesse pour améliorer son impact global.

Fondée en 1969 par Antonio Luiz da Cunha Seabra et Guilherme Leal, Natura s'est positionnée depuis sa naissance comme une entreprise résolument tournée vers l'innovation et l'amélioration de son impact social et environnemental. Elle est désormais leader sur le marché de l'hygiène-beauté au Brésil, devant des géants comme Unilever, et se développe à l'international.

L'innovation et le développement durable sont très présents dans l'offre de Natura. 65% du chiffre d'affaires est ainsi réalisé sur des produits dont le lancement remonte à moins de deux ans. Ensuite, la gamme-phare de la marque (Natura Ekos) est exclusivement composée de produits verts : elle a été lancée en 2000 pour faire découvrir le Brésil, en valorisant la richesse de sa terre et les traditions de ses peuples au travers de ses produits (les matières premières d'origine végétale renouvelables représentent en

moyenne 70% des ingrédients de la gamme et jusqu'à 90% de ses savons). Mais la stratégie de développement durable de Natura s'applique à tous ses produits : différents outils d'éco-conception sont par exemple directement intégrés au processus de développement produit et le tableau environnemental apposé sur l'ensemble des emballages depuis 2008 témoigne de la volonté de transparence de Natura, engagée à communiquer des informations relatives à la formule, à l'emballage et à l'impact de ses produits. Le programme Amazônia, doté d'une capacité d'investissement colossale (440 millions d'euros d'ici 2020), a quant à lui pour objectif d'améliorer la performance globale des produits Natura, tout en développant une filière cosmétique en Amazonie, porteuse d'opportunités de développement économique. A noter : Natura s'interdit totalement certaines catégo-

ries de produits pour lesquelles les composés chimiques existants sont toxiques, polluants et difficilement évitables - comme les produits de coloration pour les cheveux ou les vernis à ongles¹.

Cette volonté de traduire concrètement l'engagement développement durable de Natura dans son offre et sa stratégie d'innovation est très clairement énoncée dans les documents-phares de l'entreprise : à titre d'exemple, la politique innovation mentionne, parmi ses priorités stratégiques, « la transformation des enjeux socio-environnementaux en opportunités de *business* »².

Ce double leadership fait partie des atouts reconnus de l'entreprise, qui connaît un succès commercial croissant et une excellente performance financière : Natura apparaît ainsi, entr'autres, comme la 10^{ème} grande entreprise la plus innovante au monde dans le classement de Forbes Magazine de 2013 et comme la 2^{ème} grande entreprise la plus durable au monde selon le classement Global 100 réalisé par Corporate Knights en 2012.

1- Hashiba, L. (2012, Mai 18). *Innovation in Well-Being: the creation of sustainable value at Natura*.

2- Carvalho, B. &. (2012). *Innovation and sustainability in the supply chain of a cosmetics company: a case study*.

« Comment peut-on penser les choses, et nos produits, différemment ? Comment améliorer notre impact économique tout en réduisant notre impact environnemental ? Ces défis sont des leviers majeurs d'innovation. »

Alessandro Carlucci, PDG de Natura, *The Guardian*, 2013



Etude
de cas

VEJA

LES (PETITES) CHAUSSURES D'UN (GRAND) PAS EN AVANT...

Veja s'est bâti en opposition au modèle économique traditionnel de son secteur d'activité, où l'essentiel de la valeur aux yeux du client est fondé sur le marketing et la communication. En éliminant virtuellement les coûts associés à ces activités, la marque a mobilisé ses ressources et sa créativité pour trouver une autre voie - équitable, écologique et rentable.

Demain, les caractéristiques développement durable d'un produit ne seront plus sa promesse unique (unique selling proposition) mais bien une composante de ce qui fait, globalement, un meilleur produit, une qualité supérieure. C'est la conviction des fondateurs de Veja, qui affirment depuis toujours vouloir que leurs clients achètent ces baskets pour leur qualité et leur style, leur dimension écologique et équitable venant comme une cerise sur le gâteau !

L'équation est périlleuse mais fonctionne : en économisant sur la publicité et le marketing, sans sacrifier le style et la créativité, le modèle économique de Veja permet de vendre, à un prix équivalent, une chaussure qui coûte trois à quatre fois plus cher à produire qu'une basket conventionnelle.

Le prix des baskets Veja est en premier lieu le reflet de la rémunération équitable garantie à l'ensemble des acteurs de la chaîne de production :

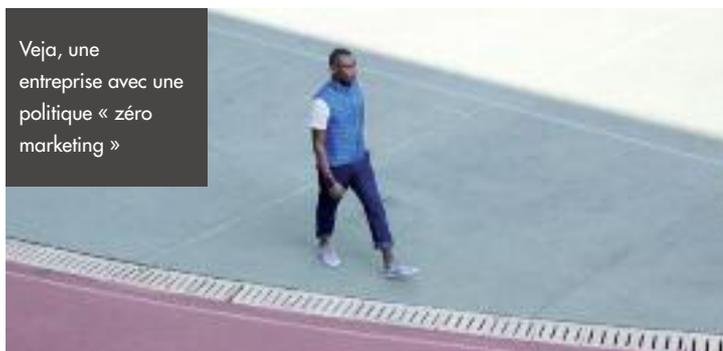
les semelles sont produites à partir du caoutchouc récolté par des communautés de seringueiros en Amazonie dans des exploitations intégrées à la forêt, la toile des chaussures est en coton biologique produit par des coopératives du Nordeste brésilien et les chaussures sont confectionnées dans des usines brésiliennes selon des standards sociétaux et environnementaux équivalents aux standards européens. Même les opérations réalisées en France le sont par un atelier protégé employant des handicapés...

Pour assurer la pérennité de ce modèle économique, Veja doit sans cesse se réinventer et concevoir des innovations ayant des impacts économiques, sociaux et écologiques positifs. Veja présente ainsi sur son site internet les limites que la marque rencontre actuellement ... et les chantiers en cours pour les dépasser, comme, par exemple, celui visant à utiliser des teintures végétales non polluantes. Veja a inventé une mode sty-

lée et à haute valeur sociétale. Elle permet à ses clients d'intégrer une dimension militante dans le choix de leurs baskets, sans aucun compromis sur l'esthétique, bien au contraire !

Avec une politique zéro publicité, Veja a pris le marché de la basket à contre-pied en réduisant drastiquement ses dépenses de marketing pour les allouer à la filière de production, avec un pari audacieux : une basket ayant une vraie histoire intéressante à raconter n'a pas forcément besoin d'investissements publicitaires colossaux pour que cette histoire soit diffusée et racontée. Et pour l'instant son développement lui donne raison : Veja a réalisé plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011 (contre 2 millions en 2007) avec un résultat à l'équilibre, avec une part d'influence bien supérieure à sa part de marché - et ses fondateurs ont déjà transporté leur approche sur d'autres marchés comme la maroquinerie ou les concepts stores.

Veja, une entreprise avec une politique « zéro marketing »





Étude
de cas

SIEL BLEU

PRÉVENIR, PLUTÔT QUE GUÉRIR...



Siel Bleu, l'activité physique adaptée pour lutter contre la dépendance

C'est en plaçant un enjeu sociétal – le vieillissement de la population en France – au cœur de son modèle que le groupe associatif SIEL Bleu s'est initialement développé. Pour relever le défi de la dépendance des personnes âgées, SIEL Bleu a développé une offre de prévention innovante et accessible à tous, fondée sur la notion d'Activité Physique Adaptée (APA). Son approche « amont », qui parie sur la prévention, affiche des résultats probants.

Depuis plusieurs années, le vieillissement de la population fait exploser la dépense publique de santé, alors même que le bien-être des personnes âgées n'augmente pas significativement. C'est de ce constat que SIEL Bleu est né en 1997, en proposant une approche innovante de la question : agir en amont pour prévenir les effets du vieillissement et de la sédentarité. Le groupe se fixe pour mission de développer l'autonomie des personnes âgées et d'entretenir le lien social par le biais d'Activités Physiques Adaptées (APA). Ces activités (gymnastique sur chaise, ateliers de mobilité et de motricité, etc.), sont spécifiquement conçues pour ce public, financièrement accessibles et dispensées dans des établissements spécialisés.

Sur cette lancée, SIEL Bleu a poursuivi sa dynamique innovante en déclinant son offre à des contextes plus spécifiques. Ainsi, le groupe intervient désormais à domicile via la filiale Domisiel, et auprès des entreprises au travers d'une autre filiale,

GPS Santé, spécialisée dans la prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques. Forte d'un concept de prévention efficace, SIEL Bleu investit fortement en R&D (près de 10% de son CA par an), pour répondre aux besoins émergents et participer à la prévention des grandes maladies de notre époque (comme le diabète ou l'Alzheimer).

Les résultats sont tout simplement formidables. Les 230 salariés de SIEL Bleu interviennent désormais dans plus de 1 500 établissements chaque semaine, auprès de 50 000 personnes concernées, dont 30 000 en institution, où les médecins « prescrivent » désormais les activités SIEL Bleu plutôt que des anxiolytiques... Mieux encore, le cabinet McKinsey a tenté de chiffrer, en partenariat avec l'association Ashoka (qui travaille sur l'entrepreneuriat social), les bénéfices économiques engendrés pour la société de l'activité de SIEL Bleu¹... Les conclusions sont édifiantes : en s'intéressant uniquement à deux pathologies – les chutes et le

« Pour nous, seule l'accessibilité financière compte, SIEL Bleu appartient à tous »

Jean Daniel Muller,
co-fondateur de SIEL Bleu
(Tempoconnect 2013)

diabète de type II –, la généralisation de l'activité de prévention de SIEL Bleu générerait des économies de 15 milliards d'euros pour le système de santé publique en France sur trois ans (2012-2015) et de 59 milliards d'euros entre 2012 et 2020.

Un dernier élément à relever est la spécificité du statut de SIEL Bleu, qui n'est pas une entreprise privée classique mais un groupe associatif, construit autour de l'intérêt de ses bénéficiaires. Il est à noter que ce statut ne limite en rien son succès commercial : le groupe est en pleine croissance et son chiffre d'affaires annuel est désormais de 7 millions d'euros. Les bénéfices qu'il réalise par le biais de sa branche privée GPS Santé sont entièrement reversés à l'association et permettent ainsi à SIEL Bleu de continuer de proposer des prix accessibles à tous.

¹ Étude d'impact de l'entrepreneuriat social – McKinsey & Ashoka, Mars 2012

« L'activité physique et sportive douce est pour nous un vecteur de soin physique, mais aussi un outil cognitif pour retrouver confiance en soi, un outil social qui permet la rencontre, enfin un outil sociétal qui participe des politiques de santé publique visant à améliorer la situation des personnes fragilisées. » **Jean-Michel Ricard, co-fondateur de SIEL Bleu (Entrepreneurs d'avenir, 2010)**

« Nous voulons améliorer sans cesse notre impact sur la société. Cela peut sembler un peu présomptueux, mais nous voulons contribuer à changer le monde. »

Dick Tichelaar, Product Manager Triodos Bank, Käufer, K. (2011). *Banking as if Society Mattered*.



Étude
de cas

TRIODOS BANK

CHANGER LE MONDE
AVEC LA FINANCE...

Triodos a fondé l'attractivité de son offre sur sa mission d'entreprise : mobiliser le pouvoir de l'argent au service d'un changement social positif et durable. Son modèle répond ainsi au besoin latent de nombreuses personnes d'employer leur argent en cohérence avec leur vision du monde et de la société. Résultat : malgré la crise, l'activité de Triodos est en hausse depuis 2008.

Alors que le rôle et le comportement des banques traditionnelles sont souvent mis en cause, Triodos Bank, première banque durable au monde, constitue un exemple emblématique de la manière dont la mission d'entreprise peut être mise au service d'un modèle économique bénéfique pour l'entreprise et la société. Créée à la fin des années 60, par un groupe de chercheurs qui voulaient promouvoir une approche plus responsable de l'argent, Triodos entend depuis le début financer des initiatives et des entreprises novatrices, et est notamment connue pour avoir lancé au début des années 90 le premier fonds vert en Europe.

Depuis l'origine, Triodos met donc en avant trois principaux axes de différenciation par rapport aux autres banques :

1/ D'abord, la « simplicité » de son modèle économique, qui exige une connaissance fine des épargnants comme des projets dans lesquels elle investit, et exclut d'investir dans des produits financiers complexes.

2/ Ensuite, le fait qu'elle place tout l'argent qu'elle détient et gère dans des projets innovants, à forte valeur ajoutée sociale, environnementale et/ou culturelle. Cet engagement est au cœur de l'attractivité de son offre. Il constitue aussi un levier phénoménal d'innovation et d'impact positif. Un exemple désormais historique est celui de la filière éolienne : alors qu'elle n'était qu'aux premières étapes de son développement technologique et qu'elle représentait un risque financier trop important pour un investisseur institutionnel, Triodos en a reconnu l'importance sociétale et a donc décidé de participer à son essor, en créant une nouvelle entité juridique (Triodos Ventures) et un nouveau fonds d'investissement dédié (Triodos Wind Energy Fund). De manière similaire, Triodos a contribué de manière décisive au financement et à la consolidation de nombreuses activités à fort impact sociétal, tel que l'investissement éthique et socialement respon-

sable, le commerce équitable, la microfinance ou les énergies renouvelables, parmi d'autres.

3/ Enfin, la transparence totale dont Triodos fait preuve à l'égard de ses parties prenantes. Une innovation particulièrement intéressante dans ce domaine est l'initiative « Know where your money goes », qui permet aux épargnants et aux investisseurs de « tracer » de façon précise la manière dont est utilisé leur argent, et les projets qu'il finance. Une initiative en rupture avec un marché où les investisseurs ont perdu de vue les activités financées avec leur argent, ignorent le niveau de risque social ou environnemental que ces activités entraînent, et comment ce risque est géré.

Depuis 2006, Triodos a intégré les activités de services en permettant l'ouverture de comptes courants, tout en refusant de proposer des prêts à la consommation - pour rester fidèle à sa mission. Pourtant, la croissance des bénéfices de la banque a été de 89% sur la période 2006-2010 - cependant que les actifs gérés passaient de 3 740 à plus de 8 000 millions d'euros entre 2008 et 2012. Autrement dit : Triodos fait partie du peu de banques qui ne s'estiment pas affectées par la crise financière. La raison selon elle ? Sa connexion directe avec l'économie réelle et les besoins réels de la société, qui passe par le choix de ne financer que des projets et entreprises contribuant au développement durable (bâtiments passifs, éoliennes, PME à vocation sociale, etc.) dans un monde dominé par l'économie virtuelle - dont les échanges pèsent 60 fois plus, chaque jour, que la valeur produite par l'économie réelle, soit 3200 milliards de dollars contre 50 milliards¹.

¹ - Patrick Viveret, *Reconsidérer la Richesse* (2002)

1.4 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN LEVIER MAJEUR DE TRANSFORMATION DE L'OFFRE...

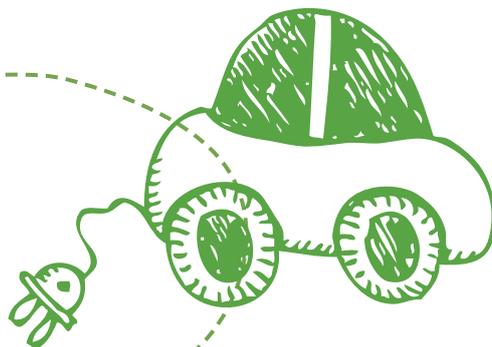
Au-delà des pionniers, de plus en plus d'entreprises font de l'innovation durable un levier puissant de transformation de leur offre de produits et de services, donnant raison à la Harvard Business Review dont un article récent était justement intitulé « Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation » (pourquoi le développement durable est désormais le premier moteur de l'innovation)¹.

Les raisons varient d'une entreprise à l'autre et d'un marché à l'autre. Ce mouvement a d'abord concerné des entreprises de taille moyenne, dont l'évolution rapide de l'environnement concurrentiel avait réduit la compétitivité de l'offre, et qui ont fait face à cette crise en tirant parti de leur agilité pour se repositionner fortement autour du développement durable. Une stratégie gagnante,

pour qu'elles dament souvent le pion à leurs plus gros concurrents, moins réactifs et flexibles, plus réticents sans doute aussi à la remise en cause.

La bonne nouvelle, récente, est qu'un certain nombre de leaders mondiaux et de groupes internationaux ont également fait le choix de développer une stratégie d'innovation bâtie autour du développement durable et d'une contribution sociale ou environnementale positive de leurs produits. Aujourd'hui, Unilever, Nike, Novo Nordisk, Schneider Electric, Philips, Interface, Starbucks ou Marks & Spencer font figure d'exemples sur ces sujets et affichent leurs convictions sur l'importance de ce tournant.

1- Article de Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, et M.R. Rangaswami, en septembre 2009





Etude de cas

MAJENCIA

L'INNOVATION DURABLE POUR SORTIR DE LA CRISE...

Alors qu'elle était au bord du gouffre, Majencia a radicalement repositionné son offre autour d'un « made in France » écologique et inclusif : relocalisation de l'emploi en alternative au « made in China », extension des garanties produits, pérennité des gammes, etc. Depuis, Majencia est devenu le n°1 du marché français du mobilier de bureau et de l'aménagement d'espaces tertiaires avec un chiffre d'affaires en croissance constante.

Entre 2000 et 2004, l'entreprise Samas France (devenue Majencia en 2009) doit faire face à une forte contraction de son marché (-30%) et à une pression importante sur les prix. Une partie de sa production est alors délocalisée en Chine et certains employés se retrouvent au chômage technique. En 2004, l'entreprise est placée en dépôt de bilan puis en redressement judiciaire.

Fin 2004, l'entreprise fait appel à Vincent Gruau (son actuel PDG) pour

définir une stratégie positive de sortie de crise. La relocalisation des sites de production et un gain de dix points de productivité grâce à un travail sur l'organisation mené avec les équipes de production permettent d'améliorer la compétitivité opérationnelle de l'entreprise. Ces actions sont accompagnées par une politique forte de développement professionnel des collaborateurs, une attention portée à la création d'un environnement de travail épanouissant (92%

des collaborateurs jugent leur environnement de travail agréable) et une amélioration de la performance environnementale de l'entreprise.

Cette stratégie a été couronnée de succès et renforcée par de nouveaux objectifs ambitieux comme la localisation en France de 85% des emplois induits, la reconnaissance des salariés par la redistribution de 10% du résultat net, l'extension des garanties produits et de la pérennité des gammes à 10 ans, ou encore par le recyclage de 95% des déchets générés. Ce nouveau positionnement, qui s'appuie sur un « made in France » écologique et social, a permis à Majencia de devenir le n°1 du marché français du mobilier de bureau et de l'aménagement d'espaces tertiaires avec un chiffre d'affaires en croissance constante, passé de 105 M€ en 2008 à 117,1 M€ en 2012.

Etude de cas

L'ARBRE VERT

NETTOYER SA MAISON,
SANS POLLUER LA PLANÈTE...

Très à l'écoute des attentes latentes des consommateurs, Novamex s'est positionné sur les produits d'entretien écologiques en avance sur ses concurrents en rachetant la marque L'Arbre Vert et en proposant des produits portant l'Ecolabel européen dès 2003. Devenu leader de son marché en France, Novamex a multiplié son chiffre d'affaires par 10 en 5 ans.

En 1980, l'activité de Quadrimex (ancien nom de Novamex) est le négoce de produits chimiques pour une clientèle industrielle. Dans les années 1990, le secteur de la chimie connaît une forte concentration, qui pousse l'entreprise à diversifier ses activités pour fabriquer, par exemple, des produits de jardin. Elle perçoit alors clairement des attentes grandissantes des consommateurs soucieux de leur santé et de la préservation de l'environnement. Sous la marque L'Arbre Vert, elle lance donc en 2003 les premiers produits d'entretien écologiques vendus en

GMS et plutôt qu'une autodéclaration, elle choisit une certification officielle, reconnue par les pouvoirs publics, pour en garantir les qualités : l'Ecolabel européen. Bien lui en a pris : avec une extension progressive de sa gamme de produits, en proposant des produits d'hygiène sans allergènes, Novamex est désormais leader des produits d'entretien écologiques sur le marché français et a multiplié son chiffre d'affaires par dix en cinq ans (26 M€ en 2012), doublant même en 2012 son résultat net par rapport à l'exercice précédent.



Interface®



Interface, entreprise pionnière de l'écologie industrielle

Etude de cas

INTERFACE

SI VOTRE STRATÉGIE N'EST PAS DURABLE, CHANGEZ-LÀ...

Interface, leader mondial des dalles de moquette, a défini en 1994 des objectifs de développement durable très ambitieux qui guident depuis lors sa stratégie d'innovation. Interface maintient son exemplarité en innovant en continu sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et en poursuivant ainsi son ambition de « zéro impact » à horizon 2020.¹

Interface a été fondée dans les années 70 par Ray Anderson, un entrepreneur qui, questionné par ses clients au début des années 90 sur l'impact environnemental de ses produits, prend conscience des faiblesses de son modèle, fortement dépendant de ressources fossiles limitées et de plus en plus chères (une dalle de moquette est composée d'une sous-couche en bitume et de textile synthétique)... et contribuant de surcroît à produire des déchets non-recyclables (les dalles de moquette usagées et jetées par ses clients). Opérant ce qu'il appelle une « révision à mi-parcours » de sa stratégie, il reconnaît publiquement les limites de son modèle et annonce un objectif radical : devenir la première entreprise industrielle qui respecte entièrement les lois du développement durable. Il avouera plus tard qu'à l'époque il n'avait aucune idée sur la façon de parvenir à cette objectif, mais juste la conviction profonde que c'était la bonne chose à faire.

Interface prend alors un virage ambi-

tieux et définit en 1994 une stratégie de rupture fondée sur l'amélioration radicale des impacts environnementaux de l'entreprise : la Mission Zéro. Interface s'engage à éliminer tout impact négatif sur l'environnement à l'horizon 2020.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, Interface s'engage résolument dans l'écologie industrielle : elle traque les déchets à tous les niveaux, considérant également comme un déchet « ce qu'elle ne fait pas bien du premier coup ». Résultat : 433 millions de dollars d'économies cumulées depuis 1995 et une réduction des déchets de 90% avec notamment un nouveau procédé de découpe des dalles textiles minimisant les marges de sécurité. Elle privilégie les énergies renouvelables sur ses sites, de sorte qu'aujourd'hui 5 usines sur 7 sont 100% alimentées par des ENR.

Mais elle déploie aussi une démarche d'innovation transversale, engagée et déployée sur l'ensemble des phases du cycle de vie de ses produits.

Partant des résultats d'une Analyse de Cycle de Vie (ACV) indiquant que 68% de l'impact environnemental de son activité se concentre au niveau de l'extraction des matières premières, Interface se penche d'abord sur la composition de ses produits. Plusieurs innovations voient le jour, comme Microtuff (son best-seller en Europe, utilisant 50% de fibres en

moins que ses concurrents), ou encore Biosfera 1 (une dalle combinant réduction de la quantité de fibres employées et utilisation de fibres 100% recyclées). Plus récemment, Interface a même créé une nouvelle fibre végétale à base d'huile de ricin. Aujourd'hui, les matériaux recyclés ou biosourcés représentent 49% de l'ensemble des matières premières utilisées par Interface.

Mais l'innovation durable chez Interface va bien au-delà du *sourcing* et de la conception produit. Elle s'intéresse aussi à l'utilisation et à la fin de vie du produit. Ainsi, Interface commercialise TacTile, un autocollant permettant une installation sans colle de ses dalles (pour éliminer les émissions de Composés Organiques Volatiles ou COV des colles). Elle a également changé la fabrication des dalles pour pouvoir en séparer plus facilement les composants (le dessus en textile et la sous-couche bitumineuse) afin d'assurer leur recyclage : ceci lui permet d'expérimenter un modèle économique innovant (Ever-Green Lease) consistant non plus à vendre, mais à louer ses dalles de moquette avec un package de services comprenant également l'entretien, le remplacement partiel lorsque nécessaire (pour prolonger la durée de vie du sol) et la récupération puis le recyclage en fin de vie.

Reconnue comme pionnière de l'écologie industrielle et de l'économie de fonctionnalité, Interface également développé un service de conseil, InterfaceRAISE, visant la diffusion de sa culture et de son expertise.²

Par sa stratégie d'innovation de rupture fondée sur des objectifs environnementaux, Interface a su se différencier, faire évoluer en continu son offre, devenir le leader mondial des dalles de moquette... mais aussi s'affirmer comme un visionnaire d'une innovation d'un genre nouveau, dont l'exemple inspire d'autres acteurs bien au-delà des frontières de son marché.

¹ - Desroches, L. R. (2013, Mai 21).

Innovation et développement durable chez Interface: leader mondial des moquettes.

² - InterfaceRAISE. (2010). Sustainable innovation: think big, be open to ideas and embrace successful failure.

« Un jour, les gens comme moi iront en prison »

Ray Anderson, fondateur d'Interface



Etude de cas NIKE

LA COURSE EN TÊTE SUR L'INNOVATION DURABLE...

D'une approche fondée sur la gestion de risques et la communication, Nike a évolué vers une démarche de développement durable résolument innovante et alignée avec ses objectifs économiques. Elle a même été la première entreprise au monde à faire fusionner ses départements en charge de l'innovation avec ceux en charge du développement durable.

Désormais, plus de 130 personnes travaillent au sein de son Sustainable Business & Innovation Lab. Son objectif : développer des solutions durables à l'échelle industrielle et placer le développement durable au cœur de son modèle économique futur...

Nike est sans doute aujourd'hui l'un des meilleurs exemples de la façon dont un grand groupe peut commencer à s'intéresser au développement durable sous la contrainte et en venir à le positionner au cœur de sa stratégie de business.

Pour répondre à la crise des sweats-hops¹ qui nuisait gravement à son image de marque ainsi qu'à la réputation de l'industrie textile dans son ensemble, Nike a été la première entreprise du secteur à publier en 2005 la liste complète de ses sous-traitants, accompagnée d'un rapport détaillé sur les conditions de travail dans les ateliers (une fois n'est pas coutume, avec cette innovation, un grand groupe a inspiré un pionnier puisque Patagonia a emboîté le pas à Nike en faisant de même il y a quelques années...).

A partir du milieu des années 2000, Nike a identifié l'opportunité (et le besoin à long-terme), d'un positionnement moins défensif et plus proactif sur les enjeux de développement durable. En 2008, la direction a donc décidé de fusionner sa direction de l'innovation et son département développement durable en une direc-

tion « Sustainable Business & Innovation » (SB&I), dont le rôle est de travailler sur les priorités stratégiques et business de l'entreprise. Le SB&I Lab, qui emploie plus de 130 personnes, est dirigé par Hannah Jones, qui est désormais Vice-Présidente du groupe, rapporte directement au PDG de l'entreprise, Phil Knight, et fait partie de la cellule qui conçoit la stratégie de croissance de l'entreprise pour les années à venir.

Au niveau opérationnel, Nike s'est attaqué à la phase la plus déterminante du cycle de vie de ses produits : la conception. Ainsi, tous les designers du groupe utilisent l'outil-maison Nike

Considered Index pour réduire l'empreinte environnementale des produits qu'ils conçoivent, en fixant des objectifs à atteindre par catégorie. A titre d'exemple, 80% des chaussures Nike intègrent une gomme plus écologique en 2011 (contre 4% en 2004), et le nombre d'articles contenant du polyester recyclé est passé de 3 000 en 2004 à 3,15 millions en 2011. Des innovations qui resteraient anecdotiques si le groupe ne s'était pas fixé des objectifs radicaux et ambitieux de transformation de son offre – visant à faire en sorte que 100% de ses chaussures respectent le standard Nike Considered fin 2011, 100% de ses textiles fin

A titre d'exemple, 80% des chaussures Nike intègrent une gomme plus écologique en 2011 (contre 4% en 2004), et le nombre d'articles contenant du polyester recyclé est passé de 3 000 en 2004 à 3,15 millions en 2011.

Nike a également lancé The Making, une application iPhone à l'attention des professionnels du design produit, pour partager ses connaissances sur les qualités environnementales des matières premières couramment utilisées dans son secteur...

2015 et 100% de ses équipements fin 2020. Innovant dans ses produits, Nike l'est aussi dans sa communication sur l'innovation puisque son site Internet présente désormais, de manière transparente pour chacun de ses produits, les scores environnementaux issus de l'outil Nike Considered et leur amélioration au fil des versions successives d'un même produit.

Du côté de l'ouverture aux parties prenantes, Nike a pris un virage inattendu en annonçant en 2010 son intention de partager le travail réalisé sur Nike Considered, et son outil informatique, avec l'ensemble de ses concurrents. La marque a également lancé The Making, une application iPhone à l'attention des professionnels du design produit, pour partager ses connaissances sur les qualités environnementales des matières pre-

mières couramment utilisées dans son secteur... La même année, Nike s'est associé à Creative Commons pour lancer GreenXchange, un outil visant à rendre accessibles aux entreprises, sous certaines conditions, l'ensemble des brevets de matériaux écologiques développés par Nike (dans un premier temps) et par d'autres ensuite.

En 2011, Nike a également lancé son fonds d'investissement « vert » qui interviendra sur des projets relatifs aux économies d'énergie et à l'optimisation des processus de production. Piloté par le Sustainable Business & Innovation Lab, le fonds devrait rester dans la ligne directrice de cette entité, à savoir la recherche de projets innovants contribuant à améliorer la qualité de vie. Boosté par cette dynamique nouvelle, le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de près de 60%

depuis 2008 et Nike est désormais reconnue comme une marque pionnière dans le domaine de l'innovation durable (« sustainable innovation »).

1- Sweatshop (ou « atelier à sueur ») désigne les usines (souvent textile) dans laquelle les travailleurs (qui sont souvent des enfants) sont exploités, travaillant trop longtemps et/ou de manière forcée, subissant des abus physiques ou moraux, etc. Jusqu'au début des années 2000, Nike a été accusé par diverses organisations de sous-traiter sa production dans de tels lieux, et de privilégier des pays avec des droits sociaux et syndicaux quasi-inexistants pour ses implantations.

Sur son site Internet, Nike présente la performance environnementale détaillée de chacun de ses produits



« Aucun problème ne peut être résolu sans changer l'état d'esprit qui l'a engendré. » **Albert Einstein**

Etude
de cas

PHILIPS

UN VIRAGE STRATÉGIQUE À LA VITESSE DE LA LUMIÈRE...

Philips a réorienté sa mission d'entreprise et ses principaux secteurs d'activité pour les aligner avec les besoins de la société. Pour ce faire, le groupe s'est lancé dans une stratégie d'éco-innovation à grande échelle, en définissant (et en atteignant) des objectifs ambitieux en matière de produits « verts ».

Aujourd'hui premier fabricant mondial d'équipements de soins à domicile et numéro un de l'éclairage en Europe, Amérique Latine et Asie, Philips a opéré en 2007 une mutation stratégique en se centrant sur trois activités « Healthcare », « Lighting » et « Consumer Lifestyle ». Selon la description qu'en fait l'entreprise elle-même, cette transformation est liée à une volonté de faire des besoins sociétaux les nouveaux catalyseurs de sa croissance et de son développement. Philips a ainsi élargi sa mission à l'amélioration de la qualité de vie de ses contemporains, et réorienté ses activités en conséquence pour répondre à de nouveaux besoins liés au vieillissement de la population, au développement des

maladies chroniques, à la promotion du bien-être ou encore à l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Le programme EcoVision, avec le slogan « Good for the world, good for business », concrétise cet engagement en formulant des objectifs ambitieux visant, dans sa première version lancée en 2007, à ce que les produits « verts » représentent 30% du chiffre d'affaires du groupe cinq ans plus tard, soit fin 2012 – avec une réorientation spectaculaire de la stratégie d'innovation et un référentiel interne en six points définissant précisément les dimensions d'un produit « vert » pour Philips¹. Pour mériter ce qualificatif, un produit doit notamment améliorer d'au moins 10%, sur l'un des six critères, la performance

non pas juste du meilleur produit Philips mais du meilleur produit du marché. Le programme ayant porté ses fruits (l'objectif fut atteint et même dépassé fin 2012), il a été reconduit autour de plusieurs objectifs : d'abord, d'ici à 2015, l'efficacité énergétique des produits aura progressé de plus de 50% (par rapport à 2009) ; ensuite c'est cette fois 50% du chiffre d'affaires qui sera réalisé avec des produits portant le label interne « produit vert » ; par ailleurs le volume de collecte et de recyclage des produits en fin de vie aura doublé ; et enfin Philips aura contribué à faciliter l'accès aux soins à plus de 500 millions de personnes.

Au passage, Philips a parfois été conduit à revoir le modèle économique de certaines de ses activités. Pour dépasser les freins liés au coût d'achat plus élevé de la technologie LED, Philips Lighting propose par exemple aux villes un système de location du service d'éclairage. Le programme Accelerate! a été conçu pour déployer cette offre et devrait contribuer à faire croître le résultat de Philips Lighting entre 9 et 11% d'ici 2016.

1 - Ces six dimensions sont la consommation d'énergie, l'emballage, les substances toxiques, le poids, la durée de vie et le recyclage et la fin de vie.

L'ÉVOLUTION DES LEVIERS D'INNOVATION DEPUIS LES ANNEES 1950 SELON PHILIPS*

TECHNOLOGIE	MARCHÉ	SOCIÉTÉ
50-70's Consommation	80-00's Expérience	2005+ Transformation
Production Produits, Hardware, Passif-réceptif	Marketing / marque Emotions, esthétique, Réceptif-actif	Personnes et réseaux Outils, Software, Co-créativité

* Green, J. (2006). Democratizing the Future: Towards a new era of creativity and growth.



Marks&Spencer veut rendre l'intégralité de son offre compatible avec le développement durable



Etude de cas

MARKS & SPENCER

PARCE QU'IL N'Y A PAS DE PLAN B
(pour sauver l'entreprise et la planète)...

Marks & Spencer, acteur majeur de la grande distribution au Royaume-Uni et dans de nombreux pays européens, s'est historiquement différencié par son positionnement haut de gamme. Dans un environnement très concurrentiel et régi par une guerre des prix sans fin, l'enseigne a enrichi son positionnement d'un engagement fort en matière de développement durable : son Plan A vise une transformation de 100% de son offre à horizon 2020.

En 2007, alors que l'entreprise traversait une période très difficile de son histoire, Marks & Spencer a mis en place une démarche de développement durable structurante : le Plan A (« Parce qu'il n'y a pas de plan B » pour sauver la planète, et peut-être aussi pour sauver Marks & Spencer, vue la situation périlleuse dans laquelle l'entreprise se trouvait alors, comme en témoigne son retrait du marché français à l'époque...) est articulé autour de 5 thèmes-clefs et comprend 100 engagements sociaux

et environnementaux à horizon 2012 (qui seront complétés en 2010 de 80 autres engagements pour 2015). À ce jour, Marks & Spencer, qui affiche haut et fort son ambition de devenir « l'enseigne la plus durable au monde », a atteint 139 de ces 180 objectifs.

Ces engagements affectent en profondeur tous les échelons de la chaîne de valeur de M&S : approvisionnement, transport, distribution (politique de construction durable), consommation (incitation des consommateurs au

don et au recyclage notamment), et fin de vie des produits (politique ambitieuse de réduction des déchets).

L'innovation-produit est placée au cœur de cette approche transversale. L'enseigne, qui ne distribue que des produits à sa marque, a voulu dépasser les stratégies de niche pour les gammes vertes ou responsables, et s'est fixé pour objectif de transformer l'intégralité de son offre pour la rendre compatible avec le développement durable (Marks & Spencer vend quelque 2,7 milliards de produits par an). Concrètement l'entreprise s'est engagée à ce que 50% de ses produits portent une garantie liée au Plan A à l'horizon 2015, et 100% de ses produits à l'horizon 2020. Cette garantie Plan A comprend le respect de standards environnementaux et sociaux reconnus comme le label Commerce Équitable, le label FSC pour le bois, la certification MSC pour les produits de pêche, etc. D'ores et déjà, en avance sur l'objectif 2015, 57% des produits Marks & Spencer répondent à ces exigences en 2014¹ Pour parvenir à de tels résultats,

« Dans un premier temps, nous allons nous assurer que d'ici 2020, chaque produit Marks & Spencer ait des caractéristiques Plan A, afin que le développement durable devienne la nouvelle norme. »

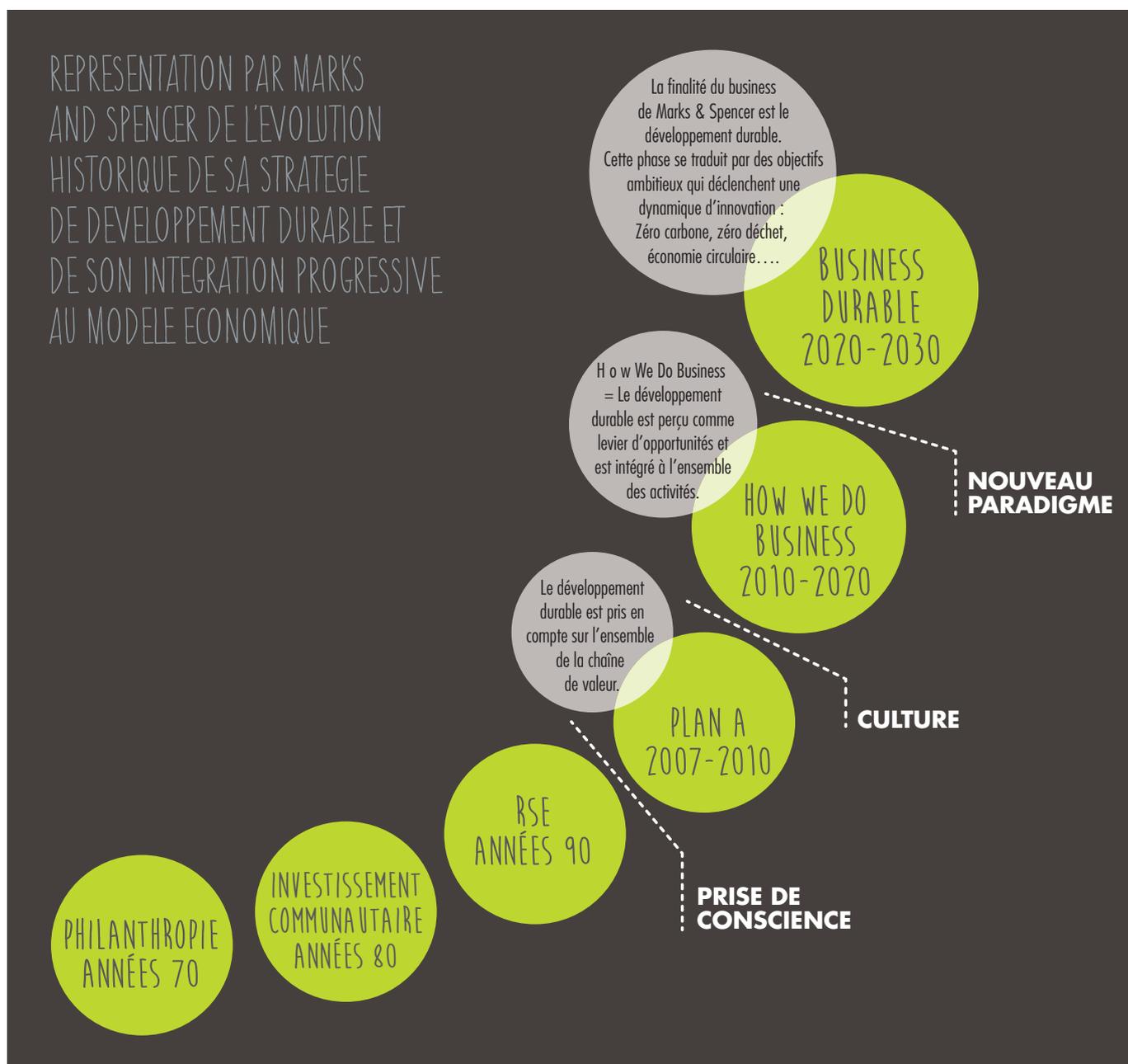
Marc Bolland, CEO de M&S

Marks & Spencer s'appuie sur un approvisionnement particulièrement exigeant soumis à un monitoring régulier, des audits et un effort important de traçabilité. A ce jour, le distributeur a encouragé 250 de ses fournisseurs agroalimentaires à adopter ses standards environnementaux et éthiques et 1 380 usines de textile respectent désormais les politiques environnementales que le groupe a fixées. Les nouvelles exigences ainsi fixées par Marks & Spencer à ses fournisseurs partenaires peuvent être l'origine d'innovations conjointes comme en témoigne la création d'un soutien-gorge neutre en carbone (!),

de polaires en polyester recyclé ou encore de vêtements issus de bouteilles plastiques recyclées... L'engagement pionnier et global de Marks & Spencer se traduit par des résultats extrêmement encourageants : les magasins, les bureaux et les entrepôts sont désormais 100% neutres en carbone, zéro déchet et alimentés par de l'énergie verte. Les émissions globales de CO₂ ont été réduites de 31% depuis 2007 et la consommation d'eau de 27%. Mais, surtout, le groupe estime les bénéfices liés au Plan A à 145 millions de livres sterling sur la seule année 2013, un chiffre à rapprocher des profits de

580 millions de livres sur la même année., Au total, depuis 2007, les bénéfices cumulés du Plan A se monteraient à 465 millions de livres¹, que Marks & Spencer a pu réinvestir dans la poursuite de ses objectifs environnementaux et sociaux. Le choix d'étendre ses engagements durables à l'ensemble de son offre confère crédibilité et pertinence à son approche et concourt ainsi à la réussite de sa triple stratégie business, environnementale et sociale.

¹- Source : « *MIS takes next step on sustainability journey with new 2020 goals* », *Business Green*, article de Will Nichols, 6 juin 2014.

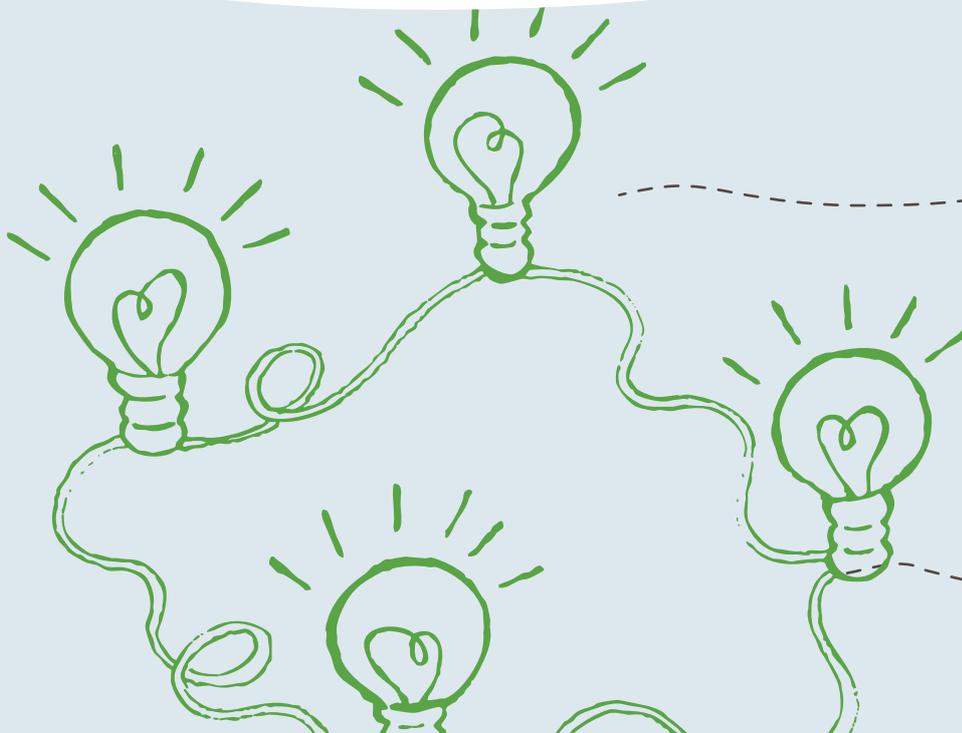


2

L'INNOVATION DURABLE DANS LE SENS DE L'HISTOIRE...

LES TENDANCES QUI FORCENT L'EMERGENCE DE L'INNOVATION DURABLE

Si les entreprises sont aussi nombreuses à placer le développement durable au cœur de leur stratégie d'innovation, c'est qu'elles ont de bonnes raisons de le faire : s'adapter à l'évolution de leur contexte, trouver des relais de croissance en temps de crise et répondre aux attentes de leurs parties prenantes.



2.1// DES DÉFIS SOCIÉTAUX QUI APPELLENT L'INNOVATION RADICALE...

page 38

2.2// L'IMPLICATION CROISSANTE DES ACTEURS PUBLICS

page 40

2.3// UN INTÉRÊT GRANDISSANT DE LA SOCIÉTÉ ET DES CITOYENS

page 43

2.4// UN LEVIER DE MOBILISATION DES SALARIÉS

page 47



2.1

DES DÉFIS SOCIÉTAUX QUI APPELLENT L'INNOVATION RADICALE...

La question centrale du développement durable que l'humanité doit aujourd'hui résoudre est désormais bien connue : comment concilier croissance démographique, développement humain équitable et préservation des écosystèmes nécessaires à notre bien-être ?

Car le constat qui s'impose est que les améliorations apportées jusqu'à présent par les entreprises dans les modes de production ou l'utilisation des ressources ne suffisent pas à enrayer la dégradation des écosystèmes. Par rapport à 1980, l'économie mondiale utilise environ 30% de ressources en moins pour produire un euro de PIB... mais elle extrait 50% de ressources naturelles en plus¹. Autres exemples : en France, malgré la baisse de consommation unitaire des véhicules, les émissions de CO₂ dues au transport ont continué de croître, en raison d'une hausse du taux d'équipement des ménages (plus de 80% ont au moins une voiture en 2005, contre 60% en 1973) et des distances parcourues ; de même l'amélioration de l'efficacité énergétique du chauffage en France (de 365 à 215 kWh/m² de 1973 à 2005) a été contrée par l'augmentation de l'équipement électroménager des ménages, par la hausse de la température et de la surface



moyennes des logements, ainsi que par l'accroissement du parc immobilier². Dit autrement, cela signifie que le progrès technologique est le plus souvent annulé par la modification de nos comportements et par la progression des quantités que nous consommons. D'où le consensus grandissant autour de l'idée que, pour faire face à cette problématique, c'est une authentique révolution qu'il nous reste à mener, dans l'usage et la distribution des ressources naturelles, humaines et financières : ainsi, le cabinet McKinsey prévoit-il une « révolution des ressources » à l'horizon 2030, tandis que Jeremy Rifkin prône une « troisième révolution industrielle », et que John Elkington et son cabinet Volans se positionnent en faveur d'un « capitalisme de rupture ».

Et l'aspect environnemental n'est qu'une des facettes de la révolution à mener. Les autres problèmes auxquels l'humanité est confrontée sont colossaux, notamment du côté de l'éradication de l'extrême pauvreté : les objectifs du Millénaire pour le développement, définis en 2000 par la communauté internationale et les Nations-Unies, sont assortis de cibles à atteindre dans des délais précis, de façon à mesurer les progrès accomplis dans la lutte contre la pauvreté monétaire, la faim, la maladie, l'absence de logements adéquats et l'exclusion tout en promouvant l'égalité des sexes, la santé, l'éducation et le respect de l'environnement. Ces domaines sont autant de défis à relever, et autant d'opportunités d'apporter une

« Notre mode d'organisation et de développement ne constitue plus une approche viable pour la planète. Il s'agit d'une leçon difficile à entendre, car le modèle de développement actuel fonctionne encore. (...) Mais il existe des limites physiques, arithmétiques. Nous allons vers une collision entre croissance économique et environnement. »

Jeffrey Sachs, The Earth Institute, IDDRI (2013), *Une société innovante pour le XXI^{ème} siècle* (2013).

contribution positive, de développer de nouvelles activités et de nouveaux marchés, ou d'inventer de nouveaux modèles économiques, si l'on se place du point de vue des entreprises. C'est tout le sens de l'innovation durable, comme l'illustrent les exemples de la partie précédente. Mais pour saisir cette opportunité, il faut d'abord que les acteurs de l'entreprise aient envie de contribuer à la solution plutôt qu'au problème, comme le proposait le slogan des années 60. C'est un premier trait commun aux entreprises à la pointe dans le domaine de l'innovation durable que de se penser en amont, au cœur-même de leur mission et de leur raison d'être, comme des « machines à résoudre des problèmes sociétaux ». Avec cette idée chère à Ben Cohen, co-fondateur de Ben & Jerry's, que « l'entreprise est la force la plus puissante du monde moderne, car elle combine la créativité humaine et le pouvoir de l'argent » et que donc « cette force peut, et doit, s'atteler à résoudre les problèmes de notre temps,

y compris les problèmes graves ou difficiles. » Au-delà des produits qu'elles fabriquent ou vendent, les entreprises inscrivent dans leur mission les problèmes qu'elles peuvent et veulent contribuer à résoudre avec ces produits, et le sens dans lequel elles veulent contribuer à améliorer l'existence humaine. Ainsi Carrier ne vend plus des climatiseurs mais du confort domestique, cependant qu'Interface ne vend plus de dalles de moquette mais des solutions de revêtement de sols, et que Lafarge ne se définit plus comme producteur de matériaux de construction, mais comme « contributeur à la construction de villes meilleures » - ce qui fait évoluer leur modèle économique en conséquence.

1- *Friends of the Earth Europe (2009), Overconsumption?*

Our Use of the World's Natural Resources.

2- *Chiffres cités dans le rapport publié par le Centre d'Analyse Stratégique « Pour une consommation durable » de la commission présidée par Elisabeth Laville, parution janvier 2011.*

« Les défis à venir sont énormes, mais les opportunités pour les leaders le seront encore plus » **Ian Cheshire, PDG de Kingfisher**

L'AMPLEUR DES DEFIS SOCIETAUX EN QUELQUES CHIFFRES

Les principales tendances globales et leur évolution prévue entre 2008-2010 et 2030-2035. (KPMG, 2012. *Expecting the Unexpected: Building business value in a changing world*).

MEGAFORCE	INDICATEUR	VARIATION (%)	SOURCE
CHANGEMENT CLIMATIQUE	Augmentation de la température moyenne	0.5-1.0 °C	IPCC & Others
ENERGIE & COMBUSTIBLE	Production nette d'électricité	+84	EIA
RESSOURCES MATERIELLES	Extraction de matières premières (à l'exception des vecteurs d'énergie fossiles)	+55	SERI
EAU	% Population en situation de stress hydrique	+39	WEF
POPULATION	Population totale	+20	UN
RICHESSSE	Pouvoir d'achat de la classe moyenne	+172	OECD
URBANISATION	Population urbaine	+44	UN
SECURITE ALIMENTAIRE	Demande globale en nourriture	+50	FAO
ECOSYSTEMES	Abondance moyenne des espèces terrestres	-9 à -17	CBO GLOBIO
DEFORESTATION	Couverture forestière nette	-13	OECD

2.2 L'IMPLICATION CROISSANTE DES ACTEURS PUBLICS

Les enjeux du développement durable sont au cœur des stratégies d'innovation des grandes économies du monde. Les achats responsables se développent dans le secteur public. Les réglementations poussent à l'internalisation croissante de certains coûts sociaux et environnementaux. Mais l'innovation est aussi territoriale, et les acteurs se mobilisent afin de bâtir des écosystèmes favorables à cette nouvelle tendance : en croisant les démarches ascendantes et descendantes, l'échelle locale permet de mêler approches conventionnelles (réglementation, contrôle, information, incitation, etc.), et démarches volontaires, participatives, à l'écoute des initiatives innovantes de terrain et en soutien de groupes sociaux pionniers déjà convaincus.

LES STRATÉGIES PUBLIQUES D'INNOVATION

Au cours des dernières années, de nombreuses économies mondiales ont orienté leur stratégie d'innovation vers la résolution de grands défis sociaux et environnementaux : la lutte contre la pauvreté, la recherche de l'équité, la préservation des ressources naturelles et des écosystèmes, etc. L'Inde est le meilleur exemple de cette tendance : les principaux objectifs de sa stratégie nationale d'innovation sont l'accès à l'eau potable, l'hygiène pour tous, l'accès au logement à bas prix, l'éducation primaire, la santé des enfants et le développement des transports en commun. Les grandes approches indiennes de l'innovation ont une composante sociale et inclusive fondamentale¹. C'est le cas de l'innovation *Jugaad*, popularisée en France par Navi Radjou et qui représente une forme d'innovation *grassroots*, conceptualisée par Anil K. Gupta et reprise depuis par de nombreux acteurs publics et privés. Les ingénieurs indiens ont aussi inspiré Carlos Ghosn, le PDG

de Renault, qui a conceptualisé l'« ingénierie frugale » - une pratique R&D visant à développer des produits simples et abordables.

Au sein de l'Union européenne, la stratégie de croissance « Europe 2020 » affiche également pour ambition de bâtir une économie « intelligente, durable et inclusive ». Ces trois priorités sont organisées autour de cinq grands objectifs en matière d'emploi, d'innovation, d'éducation, d'inclusion sociale et d'énergie (ainsi que de lutte contre le changement climatique). Ces cinq objectifs sont transposés au niveau national, puis dotés de fonds². Au-delà des grandes thématiques, et alors que la concurrence internationale l'empêche de tout miser sur la compétitivité-prix de ses produits et services, l'enjeu pour l'Union européenne est d'améliorer sa capacité d'innovation et de se positionner sur des activités à moyenne et forte valeur ajoutée.

1- *Giget, M. (2013). Mardis de l'innovation - Concepts et pratiques de l'innovation en Inde.*

2- *Commission Européenne. (2014). Europe 2020.*

LA PLACE DES DÉFIS SOCIÉTAUX DANS LA STRATÉGIE D'INNOVATION DE LA FRANCE

En France, les enjeux du développement durable sont présents dans la majorité des 9 axes (Energie & économie circulaire, Urbanisme et logement, Transports, Santé et biotechnologies...) du Programme d'Investissements d'Avenir, principale source d'investissement de l'État en matière d'innovation, doté d'une capacité d'emprunt de 47 milliards d'euros.

Par ailleurs, le rapport gouvernemental de la Commission Innovation 2030 a fixé sept ambitions fortes pour une France

innovante en 2030, dont quatre sont liées à l'économie de l'environnement et des ressources naturelles (le stockage de l'énergie, le recyclage des matières, la valorisation des richesses marines et les protéines végétales et la chimie verte), et deux à la santé et au bien-être (la médecine individualisée et la *silver economy* ou économie du vieillissement). La septième ambition de la Commission est le *big data*.

Ces priorités, axées sur les enjeux environnementaux et sociaux, sont aussi en phase

avec les défis mis en avant par l'agenda stratégique pour la recherche, le transfert et l'innovation France Europe 2020*. Néanmoins, la convergence entre innovation et développement durable n'est pas toujours de mise. À titre d'exemple, le Pacte pour la compétitivité de l'industrie française (ou rapport Gallois) remis en 2012 ne cite même pas le terme « développement durable ».

* *Fioraso, G. (2013). France Europe 2020, Un agenda stratégique pour la recherche, le transfert et l'innovation.*

15%

On estime que rendre les procédures et objets des achats publics éco-compatibles permettrait de convertir 15% de la consommation française totale au développement durable



LES ACHATS RESPONSABLES DANS LE SECTEUR PUBLIC

De par le poids qu'il a dans les économies nationales, le secteur public dispose d'une influence majeure en matière de dynamisation de marchés, notamment par le biais des achats responsables. Pour mémoire, la commande publique représente environ 10% du PIB en France, et 17% en Europe – tous secteurs confondus. Autant dire qu'en tant que consommateurs, opérateurs de service et employeurs, l'État et les collectivités territoriales peuvent contribuer à stimuler et même à généraliser l'innovation durable à l'échelle nationale. En poursuivant la politique d'achat formalisée dans le Plan national d'achat public durable de 2008, la commande publique a un effet d'entraînement tant auprès des entreprises, auxquelles elle signale l'existence d'une demande conséquente pour les produits et services durables qu'auprès des consommateurs, qu'elle familiarise aux pratiques vertueuses et à l'offre verte dans la restauration collective, les services de santé, l'administration... On estime ainsi que rendre les procédures et objets des achats publics éco-compatibles permettrait de convertir 15% de la consommation française totale au développement durable¹, dans un contexte où les « achats courants » de l'État représentaient 10 milliards d'euros en 2008. Au niveau local, la réforme du Code des marchés publics de 2006, qui a introduit les exigences du développement durable dans la définition des besoins lors des appels d'offre, et qui a inscrit les performances en matière de protection de l'environnement comme critères d'attribution des marchés, mérite d'être amplifiée, les résultats étant pour le moment mitigés.

Un bon exemple de la façon dont l'introduction de nouveaux critères responsables dans les produits demandés peut faire basculer un marché, et faire émerger des acteurs innovants, est fourni par la Suède : dans ce pays, la généralisation de l'écolabel scandinave Cygne Blanc, il y a quelques années, dans les critères d'achats publics des détergents fut en effet le point de basculement du marché vers l'écolabel, y compris pour les produits à usage domestique vendus en grande distribution (en 2008, 70% des détergents vendus dans le pays portaient l'écolabel). C'est aussi le cas lorsque les acteurs publics dépassent la réglementation pour s'engager dans des démarches volontaristes. Par exemple, La Fédération Nationale des Travaux Publics a mis en place un éco-comparateur nommé SEVE (Système d'Évaluation des Variantes Environnementales), permettant d'étudier l'impact environnemental des différents fournisseurs – et le Département de

Gironde a intégré ce dernier dans sa prise de décision lors de sa sélection de fournisseurs. Dans une autre catégorie, la ville de Saint-Étienne (171 000 habitants) augmente progressivement depuis 2009 la part des produits issus de l'agriculture biologique dans les repas servis dans ses écoles : de 50% à l'origine, ce sont, depuis début 2014, 100% des 2800 repas servis dans les écoles maternelles et primaires qui sont issus de l'agriculture biologique. Cette démarche du bio est arrivée en même temps que le Plan national nutrition-santé (PNNS), qui préconise moins de viande et de charcuterie dans l'alimentation. Au final, le recours au groupement aurait engendré près de 20% d'économies, celui-ci préconisant les circuits courts qui privilégient les producteurs locaux dans les appels d'offres. La ville présente ainsi un cas d'école couplant innovation et économies, voué à inspirer d'autres acteurs publics.

1- D'après la circulaire n° 5351/SG du 3 décembre 2008.

L'IMPORTANCE DES TERRITOIRES INNOVANTS

Depuis quelques années, l'innovation est de plus en plus pensée à l'échelle locale et territoriale avec une ouverture croissante aux parties prenantes et à l'expérimentation. En France, la décision de la BPI de prendre 90% de ses décisions d'investissement en région va dans ce sens. Si l'État peut et doit avoir un rôle d'entraînement, d'exemplarité et de facilitation, la nécessité d'une politique hybride, mêlant approche descendante classique et

« Il y a bien plus d'innovation (durable) à une échelle régionale que nationale. Des groupes d'acteurs se rassemblent et se rencontrent autour de défis particuliers. »

Sally Uren,
Directrice Générale de Forum for the Future

approche ascendante plus innovante, à l'écoute et en soutien des initiatives de terrain, a déjà été soulignée. L'échelle de la collectivité (région, commune, etc.) semble donc pertinente pour mener expérimentations pionnières locales et de terrain qui sont riches d'enseignements, en particulier sur les facteurs de succès et les moyens de diffusion : elles constituent des « tests » des solutions viables à déployer nationalement – comme en témoignent les nombreuses expérimentations d'habitat collectif, d'éco-quartier, d'auto-partage, de circuits courts, etc. Ces

initiatives sont d'autant plus intéressantes que le mimétisme est l'un des ressorts de l'innovation : une initiative locale vertueuse portée par quelques-uns, à l'échelle d'un immeuble, d'un quartier, d'une ville, d'une agglomération, d'une association ou d'une école, a des chances de s'étendre à l'ensemble d'une communauté. Le droit à l'expérimentation des collectivités, désormais inscrit dans la Constitution, trouve sur ces sujets un champ d'action privilégié, duquel les acteurs locaux se saisissent de mieux en mieux.

L'EXEMPLE DU NORD-PAS-DE-CALAIS : INNOVATION TERRITORIALE ET TROISIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Le Nord-Pas-de-Calais est l'un des exemples inspirants dans ce domaine à l'échelle européenne. Selon Patrice Vuidel, Secrétaire du Club économie de fonctionnalité et développement durable, la région possède un milieu innovateur, une gouvernance formalisée et un réseau d'acteurs du territoire qui favorisent l'émergence de projets d'économie de fonctionnalité.

Pour donner une dynamique collective et une vision inspirante à l'ensemble des acteurs, la région Nord-Pas-de-Calais a sollicité le prospectiviste américain Jeremy Rifkin, auteur du livre « La troisième révolution industrielle », pour mener une réflexion de fond et concevoir un « Master Plan » sur l'avenir industriel de la région. En 2013, ce dernier a présenté un plan issu d'une co-construction territoriale et reposant sur cinq leviers d'intervention majeurs : les énergies renouvelables, les bâtiments producteurs d'énergie, le stockage d'énergie, les réseaux d'échanges d'énergie et la réinvention de la mobilité¹.

Le Master Plan de Rifkin est le fruit d'une concertation mobilisatrice auprès des parties prenantes locales (« Le projet de toute une région pour la première partie de ce XXI^e siècle ») : près de 120 acteurs régionaux, aussi bien représentants politiques, qu'entreprises, professeurs, chercheurs ou organisations professionnelles environnementales, sociales ou syndicales, y ont été associés.

Le financement de l'initiative se veut également participatif. Outre les financements nationaux ou européens, différents types de financements locaux ont été mobilisés : des financements régionaux (Finorpa, Nord France Amorceage, France Active), des investissements d'acteurs institutionnels (caisses de retraites, sociétés d'assurances), de l'épargne populaire (produit d'épargne spécifique dont les fonds seraient investis localement sur les projets de ce plan), et même du financement participatif par le biais d'une plateforme de *crowdfunding*.

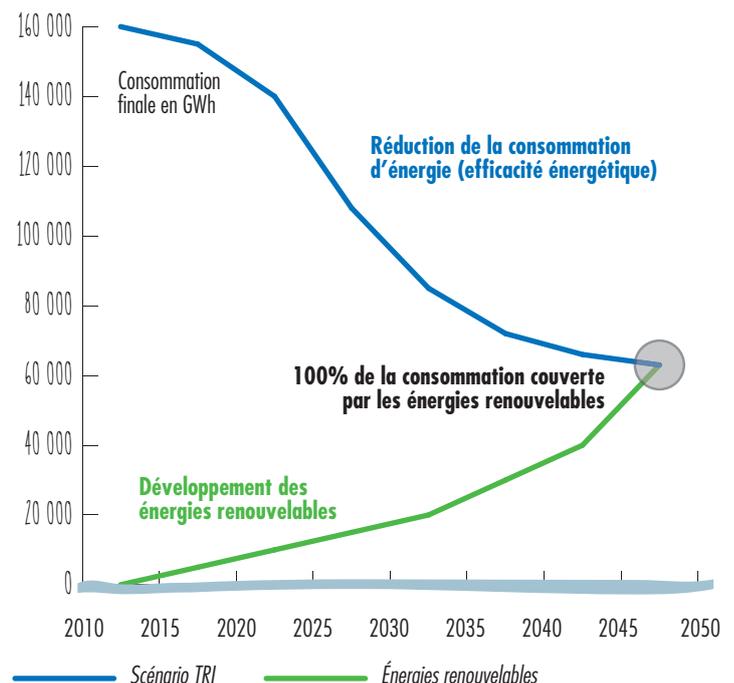
Enfin, dans son déploiement, le projet de troisième révolution industrielle repose sur un écosystème local : le cluster CD2E dédié à l'éco-transition et le pôle de compétitivité TEAM dédié aux technologies de l'environnement réunis-

sent aujourd'hui 200 acteurs publics et privés sur des projets territoriaux.

Exemple inspirant et inédit d'une démarche d'innovation durable mobilisant tous les acteurs d'un territoire, le Master Plan du Nord-Pas-de-Calais est un cas d'école, à suivre dans les années à venir.

1- CCI Région Nord de France. (2013). Nord-Pas de Calais - La Troisième Révolution Industrielle - Master Plan 2013.

Les objectifs de la Troisième Révolution Industrielle du Nord-Pas de Calais



2.3

UN INTÉRÊT GRANDISSANT DE LA SOCIÉTÉ ET DES CITOYENS

LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DES GRANDES ENTREPRISES SUR LA SELLETTE

Comme le rappelle Wipro dans son rapport *Sustainability initiatives*, publié en août 2013, 51 des 100 des plus grandes organisations mondiales en termes de PIB sont des entreprises privées¹. Étant donné leur poids dans l'économie mondiale, l'action des grandes entreprises est un levier extraordinaire de changement. Les plus grandes d'entre elles ont des réseaux d'influence planétaires. La globalisation renforce la concentration du pouvoir économique entre les mains d'un petit groupe de compagnies dont l'influence dépasse celle de certains États.

Ce pouvoir crée des attentes croissantes au sein de la so-

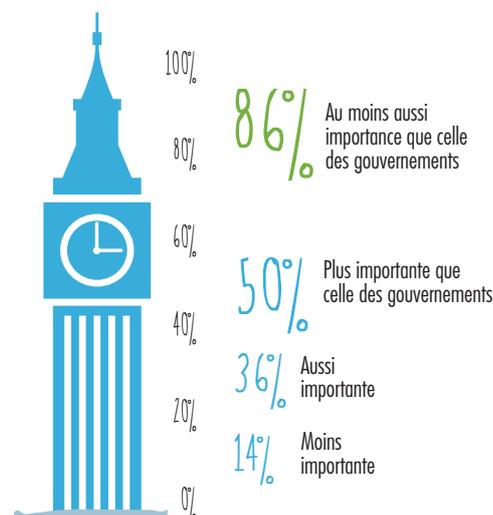
ciété civile². Ainsi, selon une enquête réalisée par Deloitte³ en 2012 auprès de cadres de moins de 30 ans, 86% des « milléniaux » (i.e. des personnes nées après 1981), considèrent que les entreprises ont une place « au moins aussi importante » que les gouvernements dans la résolution des problèmes sociétaux. Pour 50% d'entre eux, le rôle des entreprises est même « plus important » que celui des gouvernements.

1- Wipro. (2013). Wipro's Sustainability Initiatives, an update feb 2013.

2- Gendron, C. (2013). Sustainable development through innovation? A social challenge, in Strategies for Sustainable Technologies and Innovations.

3- Deloitte (2012), The Millennial Survey 2011.

dans quelle mesure l'entreprise peut-elle contribuer à résoudre des problèmes sociétaux ?³



« Quelques 1 000 entreprises représentent la moitié de la valeur de marché du monde. Elles contrôlent virtuellement l'économie globale. [...] Cette vaste concentration d'influence devrait être le point de départ de toute stratégie de changement institutionnel vers une société soutenable. »

Professeur Robert G. Eccles, Harvard Business School (Volans, 2013. *Breakthrough, Business Leaders, Market Revolutions.*)

64%

des dirigeants des grandes entreprises mondiales déclaraient en 2011⁷ que le développement de produits ou services écologiques était une « partie importante » de leur stratégie d'innovation.



L'ESOUFFLEMENT DE « L'INVENTION SANS INNOVATION »

En parallèle de l'augmentation des attentes de la société envers les entreprises, l'efficacité des démarches d'innovation des entreprises laisse parfois sceptique. À titre d'exemple, avant le lancement de sa démarche d'innovation ouverte en 2000, 15% seulement des nouveaux produits lancés par Procter & Gamble rencontraient le succès commercial. Et de nombreuses entreprises investissent à perte temps, énergie et argent dans des brevets dont le retour sur investissement n'est pas au rendez-vous¹ : on estime ainsi aujourd'hui que 90% des brevets arrivent à expiration sans avoir généré aucune valeur économique, alors que certaines entreprises détiennent des centaines de brevets qui n'apportent aucun bénéfice financier direct... tout simplement parce que l'entreprise n'en fait rien (selon Henry Chesbrough², théoricien de l'innovation ouverte, le taux d'utilisation de ses brevets par une entreprise est le plus souvent inférieur à 50%, et dans de nombreux cas il se situe quelque part entre 5% et 25%). En parallèle, un grand nombre de soi-disant « innovations » arrivent sur le marché sans répondre à une quelconque attente et se soldent pas des échecs commerciaux, quelle que soit l'ampleur des campagnes de communication déployées pour les soutenir : plus de 45% des nouveaux produits n'atteignent pas leurs objectifs de vente³ ; 44% des produits sont en deçà de leurs objectifs de rentabilité ; et dans la grande consommation, 22% des nouvelles références sont retirées du marché l'année qui suit leur lancement⁴, tandis que Novaction parle de 75% de retrait après seulement deux ans d'existence, ce qui rejoint le chiffre de 70% donné par le cabinet américain Booz Allen.

Cette impasse dans laquelle se trouvent les démarches d'innovation pose trois problèmes principaux :

- L'innovation reste ce qui fait avancer les acteurs économiques et les politiques, et est perçue comme le Saint-Graal de la croissance économique que tous les pays occidentaux cherchent à relancer. L'économie moderne nous propose en effet deux mécanismes de croissance, rappelle Luc Ferry⁵, également fondés sur l'innovation et le renouvellement de l'offre : l'un, que l'on pourrait

dire keynésien, « procède de l'augmentation du nombre des consommateurs et, si possible, de l'épaisseur de leur portefeuille » et le second, inspiré de Schumpeter, postule que « le vrai moteur de la croissance est l'innovation qui rend peu à peu obsolètes tous les reliefs du passé », en tête desquels les produits existants. Dans les deux cas, l'attractivité des nouveaux produits et leur capacité à convaincre les clients potentiels sont clefs.

- Malgré les efforts apparents pour la limiter, notre consommation de ressources excède désormais la capacité de la planète à les renouveler. Là où l'humanité utilisait un peu plus de la moitié des ressources naturelles disponibles au début des années 1960, elle dépasse aujourd'hui de plus de 50% la capacité planétaire : il faudrait donc déjà 1,5 planètes pour répondre aux besoins de l'humanité et si la tendance actuelle persiste, nous aurons besoin de deux planètes d'ici 2050. Dans ce contexte, même lorsqu'ils rencontrent le succès, certains nouveaux produits voient leur utilité, ou leur légitimité, faire controverse, a fortiori dans une époque où l'impératif écologique supposerait de ne pas gaspiller de précieuses ressources naturelles pour produire de nouveaux objets sans valeur ajoutée par rapport à ceux qui existent déjà.
- En parallèle, un grand nombre de défis de notre époque, dont certains sont graves et difficiles notamment dans le domaine social ou environnemental (émissions de CO₂, manque d'eau potable, pauvreté, etc.), restent non résolus. Pourtant, « le monde est, de manière croissante, prêt à payer les entreprises qui seront capables de l'aider à survivre⁶ ». Et la condition pour

« L'innovation signifie davantage que la simple invention – elle suppose de connecter la technologie avec les besoins sociétaux. »

Erik Grab, Directeur de l'innovation et de l'anticipation stratégique chez Michelin, 2013

cela est ainsi résumée par Michael Porter, professeur à Harvard : « pour réinventer le capitalisme, il faut passer de modèles économiques fondés sur la destruction de la planète à des modèles fondés sur la réparation de la planète - où les externalités deviennent des opportunités. » Non seulement l'innovation, dans quelque domaine que ce soit, doit être compatible avec les ressources d'une planète dont on connaît désormais la finitude, mais elle devra idéalement demain contribuer à résoudre les problèmes importants de notre temps. Les dirigeants des grandes entreprises mondiales en ont conscience, de manière croissante, puisque 64% d'entre eux déclaraient en 2011⁷ que le développement de produits ou services écologiques était une « partie importante » de leur stratégie d'innovation. Le problème réside très vraisemblablement dans une confusion jamais vraiment dissipée entre invention et innovation. L'innovation doit aller au-delà de la simple nouveauté et répondre à un besoin (explicite ou latent). Comme nous aimons le dire de manière plus concrète chez Utopies : l'huile raffinée trois fois, la cinquième lame du rasoir ou la surenchère de fonctionnalités dans la téléphonie améliorent-elles de manière significative le service rendu au consommateur ? Pour sortir de l'impasse et être à nouveau performante, l'innovation n'a-t-elle pas plutôt intérêt à engager une stratégie de rupture pour se

rapprocher de ce que Marc Giget qualifie de « véritable innovation » : une innovation « humaniste » qui vise « l'amélioration de la condition humaine et de la vie en société ». Une innovation vraiment durable, donc, par essence et par sens.

1- Hixon, T. (2013, Avril 10). For Most Small Companies Patents Are Just About Worthless.

2- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm et Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2013). Managing open innovation in large firms/ Executive survey on open innovation 2013.

3- Chiffre cité dans « Le marketing de l'innovation - 2^e édition » d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau (Dunod) : le chiffre de 45% a été observé aux USA dans une étude multi-sectorielle réalisée par Cooper, Edgett & Kleinschmidt ; une autre étude de Marketing Scan en France et en Allemagne avance un taux de 48% dans la grande consommation (Les 2chos, 14 mars 2005).

4- Chiffre extrait d'une étude XTC et cité dans « Le marketing de l'innovation - 2^e édition » d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau (Dunod).

5- L'innovation destructrice, Plon, 2014.

6- Robert Shapiro, ex-patron du groupe Monsanto, cité par John Elkington dans « Cannibals with Forks ».

7- PWC CEO Global Survey, 2011.

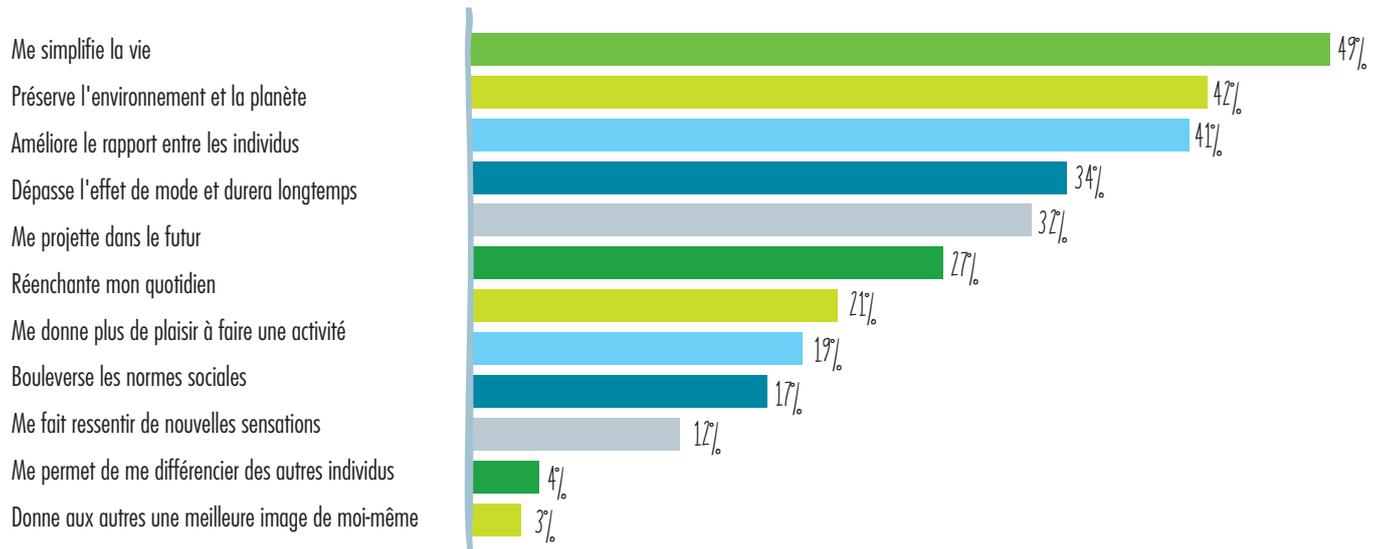
1,5 planètes

**pour répondre aux besoins de l'humanité
et si la tendance actuelle persiste, nous
aurons besoin de deux planètes d'ici 2050.**



Les qualités attendues d'une innovation (Opinion Way, 2012. Les Français et l'innovation)

Parmi les phrases suivantes, quelles sont les 3 phrases qui correspondent le plus à ce que vous attendez d'une innovation ?



LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS EN QUÊTE DE SENS...

Si l'on en croit les résultats d'une étude Opinion Way sondant les Français sur l'innovation, cette approche humaniste ou durable rejoint d'ailleurs les principales attentes exprimées. Car la première attente est que l'innovation leur « Simplifie la vie » (49% des répondants), tandis que les deuxième et troisième positions concernent des attentes encore plus directement en lien avec l'utilité sociale de l'innovation : « Préserve l'environnement et la planète » (42% des répondants) et « Est accessible au plus grand nombre » (41% des répondants).

Cette évolution rejoint d'autres études récentes, tant au niveau international qu'en France, qui montrent en effet qu'un nombre croissant de consommateurs dans les pays occidentaux, mais pas seulement, se préoccupent des conséquences des produits qu'ils consomment sur le devenir de la planète sur le devenir de. Créatifs culturels, post-modernes, LOHAS (Lifestyle of Health & Sustainability – mode de vie sain et durable)¹, etc. : les noms varient mais, peu ou prou, le profil de ces alterconsommateurs est le même. Qui sont-ils ? Après quinze années d'enquête, le sociologue américain Paul H. Ray les a caractérisés dans un livre publié en 2000². Les créatifs culturels représentent, selon lui, 24% de la population américaine, et sans doute davantage en Europe. Ce sont des femmes et des hommes plutôt urbains, et aisés, âgés de 20 à 60 ans. Ils ont fait des études supérieures, ils sont concernés par les problèmes de nos sociétés et ils affichent un sens

aigu de l'engagement individuel, mêlé à une vision optimiste de l'avenir. Ils s'intéressent plus que la moyenne à l'écologie, aux cultures du monde, à la psychologie et à la spiritualité. Par-dessus tout, ils représentent un public pionnier en matière de nouveaux comportements pour ce qui est de la consommation et du style de vie. Très exigeants, ils consultent la presse, écoutent la radio plus qu'ils ne regardent la télévision, et lisent attentivement les étiquettes des produits qu'ils achètent. Certes, ils consomment mais d'une façon qualitative, et sont sensibles aux innovations durables, en particulier dans les domaines de la santé, de l'alimentation, de l'habitat et du loisir. En France, une étude publiée en 2004 établissait que 15 à 25% des Français étaient des « alter-consommateurs ». D'un profil proche de celui des créatifs culturels, ils appartiennent à des catégories socio-professionnelles supérieures, à fort pouvoir d'achat, désireux de changer le système afin de le rendre plus durable et plus acceptable. Pour s'affranchir de la consommation de masse, ils dirigent leurs achats en fonction de critères éthiques et du respect de l'environnement et prennent leur distance vis-à-vis des marques et de la publicité qui échouent à les convaincre.

Créatifs culturels, post-modernes, LOHAS : ils sont les clients, et souvent aussi les acteurs (dans les entreprises ou en externe via les approches d'innovation ouverte), de l'innovation durable.

1- Conçue et menée par le Natural Marketing Institute.

2- Paul H. Ray, L'émergence des créatifs culturels : Enquête sur les acteurs d'un changement de société, Éditions Yves Michel, 2001.

2.4

UN LEVIER DE MOBILISATION DES SALARIÉS

Intitulée « The big green talent machine », une enquête internationale publiée par Bain¹ montre la place du développement durable dans la bataille des entreprises pour attirer et fidéliser les talents : celui-ci devient très important pour deux tiers des collaborateurs interviewés, avec une croissance forte en trois ans. Cet intérêt se traduit aussi par une mobilisation et un engagement plus importants sur les initiatives d'innovation durable, dont l'intérêt à la fois pour la société et pour l'entreprise est de mieux en mieux partagé.

Les générations entrant sur le marché du travail, en particulier, sont de plus en plus sensibles à ces sujets et attendent des entreprises pour lesquelles elles travailleront de vrais engagements sur le terrain du développement durable. L'étude Net Impact² révèle que 58% des étudiants interrogés se disent prêts à accepter de gagner jusqu'à 15% de moins s'ils ont l'opportunité de travailler dans une organisation dont ils partagent les valeurs. Si les valeurs attirent, elles sont aussi un vecteur de bien-être en entreprise : 45% des employés travaillant directement sur un produit ou service ayant un impact social positif se disent très satisfaits de leur emploi... contre seulement

29% quand ce n'est pas le cas.

C'est le parti qu'a pris Interface en multipliant les programmes en faveur de l'adhésion interne à sa stratégie de développement durable. L'implication de ses collaborateurs sur son programme QUEST (Quality Using Employee Suggestion and Teamwork) en est un bon indice. Ce programme s'adresse à tous les métiers de l'organisation et sollicite les recommandations des employés en vue d'améliorer les processus de production et de réduire les déchets. Les collaborateurs sont libres de s'organiser, en équipe d'une quinzaine de personnes, autour de missions qu'ils définissent eux-mêmes. Ce programme a été un succès autant en termes d'implication des employés que de résultats car il a permis une réduction de 50% des coûts des déchets par unité produite³. Pour assurer la mobilisation sur ces sujets, tous les employés sont sensibilisés à la politique de développement durable de l'organisation, sous la bannière fédératrice d'un objectif ambitieux (« Zéro impact à l'horizon 2020 ») cependant que les plus intéressés et motivés reçoivent une formation plus poussée leur permettant de devenir « Ambassadeurs du développement durable » d'Interface. Interface voit dans ces initiatives des éléments déterminants pour son fort taux de fidélisation des employés, sa productivité élevée, la créativité de ses équipes et la culture de l'innovation dans toute son organisation.

Autrement dit : l'innovation durable constitue aussi un élément important d'attractivité et de fidélisation, en inscrivant le travail des employés dans une mission qui a un sens positif pour la société. Après tout, comme le dit Navi Radjou dans la préface de la présente étude, « n'oublions pas que demain, la guerre des produits se gagnera en amont avec la guerre des talents »...

1- Bain & Company. (2013). The big green talent machine, How sustainability can help hone your talent agenda.

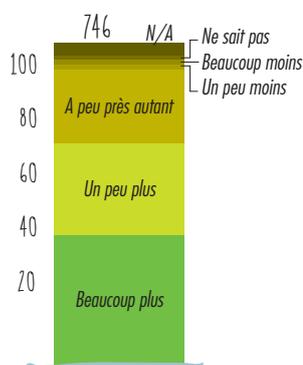
2- Net Impact. (2012). Talent report: what workers want in 2012.

3- ESADE. (2011). Sustainable Innovation Strategies: exploring the cases of Danone and Interface.

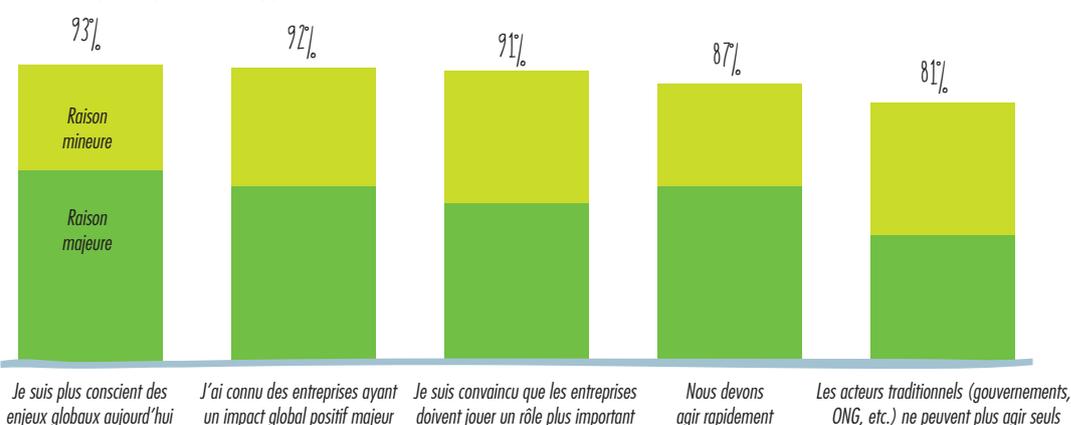
l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable vu par les salariés.¹

Attachez-vous plus d'importance aux efforts de votre employeur en matière de développement durable qu'il y a trois ans ?

Ensemble des réponses



Parmi ceux qui ont répondu « Beaucoup plus »



Je suis plus conscient des enjeux globaux aujourd'hui

J'ai connu des entreprises ayant un impact global positif majeur

Je suis convaincu que les entreprises doivent jouer un rôle plus important

Nous devons agir rapidement

Les acteurs traditionnels (gouvernements, ONG, etc.) ne peuvent plus agir seuls

3 L'INNOVATION DURABLE, MODE D'EMPLOI

LES NOUVELLES RÈGLES ET LES MEILLEURES PRATIQUES POUR INNOVER RADICALEMENT (et changer le monde)

Dirigeants d'entreprise, entrepreneurs, responsables marketing, responsables développement durable, inventeurs, designers... Les leviers de changement que nous décrivons dans cette partie s'adressent à tous ceux qui souhaitent cultiver l'innovation durable, celle qui crée de la valeur pour l'entreprise mais aussi pour ses parties prenantes, pour la société et la planète toute entière. Ces leviers sont issus de l'observation et de l'expérience des entreprises les plus avancées – car il en va de l'innovation durable comme du reste : « l'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant : nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude » (Aristote). Autrement dit : les leaders de ces démarches ont souvent les mêmes habitudes, et ce n'est sans doute pas un hasard.

**LEVIER #1 : CONNECTER LA STRATÉGIE
D'INNOVATION AUX BESOINS DE
LA SOCIÉTÉ À TRAVERS UNE MISSION
ET DES OBJECTIFS AMBITIEUX** page 50

**LEVIER #2 :
ENCOURAGER UNE CULTURE
D'ENTREPRISE FAVORABLE
À L'INNOVATION** page 56

**LEVIER #3 : CONSTRUIRE UNE
ORGANISATION COLLABORATIVE** page 61

**LEVIER #4 :
MOBILISER SON ÉCOSYSTÈME** page 64

**LEVIER #5 :
CONCEVOIR LES MODÈLES
ÉCONOMIQUES DE DEMAIN** page 69

**LEVIER #6 :
RÉ-INVENTER
LE POUVOIR
DU MARKETING** page 76

LEVIER #1 : CONNECTER LA STRATÉGIE D'INNOVATION AUX BESOINS DE LA SOCIÉTÉ À TRAVERS UNE MISSION ET DES OBJECTIFS AMBITIEUX



L'ESSENTIEL

Alors que seuls 0,3% des brevets déposés dans le monde trouvent une application rentable et que la surenchère de fonctionnalités ou de promesses fait souvent tourner l'innovation à vide, connecter ou re-connecter son processus d'innovation aux besoins sociétaux permet à l'entreprise d'améliorer radicalement l'utilité de son offre de produits et services, et par là-même l'utilité perçue de ses activités, l'image de sa marque comme de sa marque-employeur et sa « license to operate ».

Dans un monde complexe et en mutation permanente, s'atteler ainsi à définir l'utilité sociétale de ses activités, idéalement encapsulée dans une « mission » qui oriente les choix, contribue à mobiliser les équipes et les autres parties prenantes dans une dynamique d'innovation positive. En adoptant de surcroît des objectifs radicaux alignés sur une telle mission, l'entreprise engage alors tout son écosystème vers une innovation de rupture nécessaire à la société et bénéfique pour l'entreprise.

1 / LA COMPRÉHENSION FINE DES ENJEUX SOCIÉTAUX

À l'heure de « l'invention sans innovation », le développement durable s'allie aux approches human-centric pour exiger de l'innovation qu'elle soit utile – qu'elle réponde aux besoins des personnes et aux enjeux de la société. Pour profiter de l'immense marché que cette exigence représente, l'entreprise doit aller à la rencontre des grands défis de son temps – en alliant travail sur le terrain, veille active et dialogue avec des personnes et organisations ayant inscrit ces défis dans leur activité quotidienne (acteurs de terrain, experts, ONG, pouvoirs publics, etc.). Chez Danone, le Social Innovation Lab¹ constitue l'un des

dispositifs de compréhension de ces défis et de dialogue entre les acteurs internes et les parties prenantes. Créé en 2007, ce Lab a d'abord été conçu comme un réseau interne de partage de bonnes pratiques entre différentes filières de Danone, puis a progressivement évolué vers un dispositif d'échange et de co-création avec des acteurs externes à l'entreprise (dont les ONG ou acteurs de terrain partenaires du Groupe dans toutes les zones du monde). Désormais, un événement de deux jours a lieu tous les ans et rassemble près de 200 participants internes et externes. Chaque session porte sur un sujet prédéfini. Les thématiques discutées sont communiquées par avance et traitent souvent de sujets opérationnels : l'accès à l'eau, le modèle des fermes coopératives, la communication au client, la mesure des impacts, etc.

La prise de conscience de problématiques sociétales est un puissant levier d'innovation et est à l'origine de la création d'un nombre croissant d'entreprises. Un exemple inspirant est celui de Veja. Sébastien Kopp, co-fondateur, explique comment les audits sociaux que son associé, François-Ghislain Morillon, et lui-même ont réalisés dans le monde entier les ont fait réagir sur les dysfonctionnements de la mondialisation et leur ont donné envie d'apporter une solution à des communautés brésiliennes productrices de coton bio qui ne trouvaient pas de débouché à un prix acceptable : « Si les gens savaient comment sont fabriqués les biens de consommation traditionnels (un ordinateur, une chemise ou des baskets), leur vision changerait... ». Cette prise de conscience a été le déclic pour la création de Veja et son modèle économique, dont la principale innovation est la réduction drastique des dépenses en marketing et communication (qui représentent habituellement près de 70% du coût unitaire d'une paire de baskets et ne créent pas forcément de valeur pour le client autre que la dimension « statutaire » qu'elles confèrent au produit), au profit d'une augmentation radicale de la rémunération de l'amont de la chaîne de valeur et des équipes des usines de production. Au-delà de ce modèle, c'est toute la dynamique d'innovation qui s'appuie sur cette compréhension fine des enjeux sociaux et environnementaux liés au secteur de la mode

et sur la volonté de les réduire.

Dans un tout autre registre, Haier, leader chinois de l'électroménager, constitue un très bel exemple d'entreprise dont le succès et la performance proviennent d'une innovation centrée sur les utilisateurs et de l'effort permanent d'écouter et de comprendre leurs attentes et besoins pour mieux y répondre – aussi déstabilisants soient-ils. Un exemple emblématique à cet égard est l'invention d'une machine à laver permettant de laver aussi bien le linge que les patates douces, les pieds des enfants ou les objets métalliques, en réaction aux remontées que le groupe a eu sur l'utilisation détournée à cette fin de ses machines dans les zones rurales chinoises. Répondant à une demande jusqu'alors non satisfaite, la machine a été un véritable succès commercial : les ventes ont dépassé le demi-million d'articles. A chaque marché son innovation : au Pakistan, le groupe propose une machine avec une option de lavage spécifique pour les saris, alors qu'en Australie il en propose une utilisant l'électrolyse pour le lavage plutôt que des détergents. Grâce à cette obsession de comprendre et de satisfaire les attentes et usages régionaux et locaux, Haier est parvenu à établir une relation de confiance avec la population, à monter en gamme et à bâtir une image de marque qui lui permet aujourd'hui de se développer rapidement à l'international.

1- En savoir plus sur <http://www.danonecommunities.com>

LES OUTILS DE MESURE DE L'IMPACT GLOBAL DE L'OFFRE DE PRODUITS ET DE SERVICES

Tout au long de leur cycle de vie, produits et services ont des impacts économiques, sociaux et environnementaux positifs comme négatifs. Mieux comprendre ces « externalités » permet d'ouvrir la réflexion sur des champs qui peuvent se trouver au-delà des murs de l'usine, en amont ou en aval, et d'identifier des points critiques sur lesquels focaliser en priorité des projets d'innovation. Cette démarche d'analyse participe ainsi à la prise de conscience des équipes et permet d'explorer des opportunités d'innovation de manière pragmatique. Il faut toutefois être vigilant aux angles morts de ces approches qui mettent surtout l'accent sur des enjeux quantifiables et sont plus myopes sur les sujets encore émergents. Elles peuvent aussi induire un processus d'amélioration incrémentale (« rendre le produit moins mauvais ») qui est susceptible de détourner l'entreprise d'une dynamique d'innovation radicale (« faire un bon produit »).

AUDIT SOCIAL

L'audit social couvre tous les volets des conditions de travail et d'emploi d'une entreprise, vérifie la conformité des pratiques internes à des référentiels internes, nationaux ou internationaux et permet d'auditer les processus de ressources humaines sur des thématiques telles que la santé et la sécurité, l'organisation collective des employés ou encore le temps de travail.

EMPREINTE ÉCONOMIQUE LOCALE*

L'empreinte économique locale mesure l'impact économique (emplois directs, indirects et induits ; contribution au PIB ; etc.) d'un produit, d'un service ou d'une entreprise sur un périmètre géographique donné. Ce type de calcul, initialement très répandu en Amérique du Nord, permet de quantifier l'apport de l'entreprise à son écosystème local, régional et national...

ANALYSE DE CYCLE DE VIE (ACV)

L'ACV quantifie les impacts environnementaux d'un produit, d'un service ou d'un procédé, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à son élimination en fin de vie. Cette approche fait l'objet de plusieurs normes (série ISO14040).

BILAN CARBONE®

Le Bilan Carbone® est une démarche d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre (GES) publiée par l'ADEME. L'article 75 du Grenelle de l'Environnement a rendu le bilan des émissions directes et indirectes obligatoire pour les entreprises et établissements publics au-delà d'un certain seuil de salariés et/ou de chiffre d'affaires.

EMPREINTE « EAU »

La notion de « Water Footprint » développée par le WFN (Water Footprint Network) évalue le volume d'eau utilisé pour la production d'un bien ou d'un service. Il calcule et cartographie l'empreinte « eau » d'une organisation, en évalue la durabilité et identifie des actions stratégiques pour l'améliorer.

* Voir par exemple l'outil Local Footprint® développé par Utopies, exclusif en France et en Europe

2/ LA CONSTRUCTION D'UNE VISION DÉSIRABLE DE LA SOCIÉTÉ

Les exercices de prospective ont plus ou moins de succès dans les entreprises, dont l'horizon temporel le plus lointain correspond souvent aux cinq voire aux trois prochaines années et dont la contrainte immédiate est avant tout de surmonter des périodes économiques difficiles. La plupart des (grandes) entreprises font toutefois de la prospective pour disposer de scénarios d'évolution plausibles du contexte dans lequel elles vont opérer, en particulier lorsque les investissements sont censés assurer l'activité dans cinq, dix ou vingt ans. Mais trop souvent ces travaux restent focalisés sur des aspects financiers (évolution du coût des matières premières, de l'énergie, géopolitique, etc.) et oublient de s'intéresser à des dimensions plus sociétales ou de faire le lien avec les enjeux environnementaux par exemple (cas de la raréfaction des matières premières et de l'approche des « pics » sur toute une série de ressources-clefs : pétrole, mais pas seulement...).

Pourtant, la prospective est un outil puissant pour anticiper et aider l'entreprise à se préparer aux incertitudes du lendemain. Elle est particulièrement utile dans une perspective de développement durable, qui consiste à anticiper l'impact sur les générations futures des choix faits aujourd'hui, comme le peuple iroquois dont une grande loi affirmait la nécessité de prendre en considération, dans chaque décision, le bien-être de la septième génération à venir¹. Le plus souvent, elle s'appuie sur la construction de scénarii à long-terme. Ceux-ci résultent de l'étude de l'évolution possible d'un certain nombre de variables (indicateurs économiques et démographiques, stocks de matières premières, tendances sociétales, etc.), sur lesquelles on peut jouer pour élaborer différentes hypothèses d'avenir (optimiste, pessimiste, etc.). L'entreprise utilise ces scénarii pour effectuer des choix en matière de stratégie, d'innovation ou encore d'investissement.

Ce que l'analyse prospective classique ne fait pas – et qui paraît néanmoins essentiel dans une optique d'innovation durable comme dans une vision entrepreneuriale – c'est d'inviter l'entreprise et ses dirigeants à s'associer aux parties prenantes pour construire une vision aspirationnelle

« Les dirigeants sont pris au piège du court-terme, de la financiarisation de l'économie, de la perte de sens et de vision désormais devenus courants. Ils doivent reprendre le temps de la prise de recul et de la recherche de sens pour leur entreprise et leurs projets. »

Francis Rousseau,
fondateur d'**Eurogroup Consulting** et de **Quartier Libre**

de l'avenir qu'elle souhaite contribuer à faire advenir (et non pas uniquement celui qu'elle prévoit), pour elle-même et pour le monde. À partir de cette vision précise, l'entreprise peut reconstruire le chemin à parcourir pour passer de la situation actuelle à la vision future (selon la méthode du « retour en arrière » ou « *back-casting* » popularisée par l'ONG suédoise The Natural Step). Cette approche inductive est sans aucun doute plus créative et puissante que l'approche déductive, qui consisterait à partir des constats sur la situation actuelle pour déduire la situation future, sans possibilité de rupture... C'est sur cette approche qu'est fondée l'initiative Vision 2050, développée par le World Business Council for Sustainable Development avec l'aide d'une trentaine de leaders mondiaux. Les entreprises participantes construisent d'abord une vision réaliste et souhaitable du monde en 2050, puis esquissent le chemin qu'il faudrait parcourir pour l'atteindre. Ce faisant, elles ancrent leur stratégie d'innovation dans un futur désirable, en même temps qu'elles identifient des opportunités plus concrètes d'innovation à développer à court, moyen et long-terme. Ainsi, pour Dorothea Seebode, Directrice du développement durable chez Philips Research, l'outil Vision 2050 « est une source d'inspiration-clé pour l'action et permet de développer de nouvelles approches de l'avenir tout en préparant la prochaine génération d'innovation ouverte et de co-création.² »

1- Voir notamment ce qu'en dit la marque de détergents écologiques américaine *Seventh Generation*

2- Seebode, D. (2011). Sustainable innovation, Exploring a new innovation paradigm.

« Le processus d'innovation n'est pas optimisé. Les entreprises devraient identifier ce qui est bon pour la société et anticiper les tendances afin de se constituer un avantage compétitif. Les consommateurs et les citoyens n'expriment plus leurs besoins de manière explicite. Ils ont l'habitude d'obtenir les offres qu'ils souhaitent avant même que leurs besoins ne se développent. De ce fait, les entreprises doivent trouver de nouveaux outils pour identifier les besoins latents et y répondre par de nouvelles offres. »

Erik Grab, Directeur de l'innovation et de l'anticipation stratégique chez Michelin

3 / LA MISSION : UN GUIDE ET UNE INSPIRATION POUR L'INNOVATION

Cette compréhension des besoins de la société au travers d'expériences et de dispositifs diversifiés qui permettent d'en appréhender les différentes facettes et de se forger une conviction sur leur pertinence pour l'entreprise lui permet de se doter d'une mission fortement ancrée dans des besoins sociétaux et dans une volonté d'apporter une contribution positive forte au monde qui l'entoure. Quand une telle mission existe, elle est à la fois un levier de motivation pour attirer et fidéliser les équipes, un levier de différenciation des marques qui donne un sens à leurs produits (au-delà de leur caractère nécessairement imitable, substituable, éphémère) et surtout un levier d'inspiration et d'orientation de l'innovation.

En ce sens, le but poursuivi par l'entreprise peut s'inspirer de ceux de grandes ONG. Comme le note le Boston Consulting Group : « Les défis auxquels s'attaquent les ONG sont gigantesques. Qu'elles luttent pour éradiquer le paludisme, en finir avec la faim dans le monde ou éliminer la fracture scolaire dans les centres villes, les meilleures ONG repensent continuellement la façon dont elles conduisent leur mission pour maximiser leurs impacts. La nécessité est mère de la réinvention.¹ ». En cherchant comment mener à bien sa mission de manière toujours plus pertinente et efficace, l'entreprise reste à l'affût des approches alternatives émergentes et a plus de chances d'anticiper la nécessité d'une évolution radicale de son offre pour améliorer son impact et son efficacité. Mieux encore : elle est guidée dans ses choix par sa mission, et pas par la nécessité de rentabiliser son outil de production, ou par d'autres considérations plus terre-à-terre et moins inspirantes. C'est ce qui amène des entreprises à passer de la vente de produits à la fourniture d'un service, par exemple : une entreprise qui vendrait des produits solaires peut être focalisée sur ce qu'elle pense être son métier d'industriel (fabriquer des crèmes solaires) ou au contraire sur le service global qu'elle rend (aider les parents et enfants à profiter du soleil en prévenant les désagréments ou les risques de l'exposition solaire). Dans

LES "Océans Bleus" ET LA CREATION DE NOUVEAUX ESPACES STRATEGIQUES DE CROISSANCE

La métaphore des océans bleus (et rouges), a été proposée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs en stratégie d'entreprise à l'INSEAD*. Tandis que les océans rouges représentent les espaces de marché connus, les océans bleus sont constitués des activités qui n'existent pas encore. Il s'agit donc de marchés inconnus, dans lesquels l'entreprise doit créer la demande plutôt que de la conquérir, et où elle dispose de nombreuses opportunités de croissance, alors même qu'il n'existe pas (encore) de compétition.

* W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2010). Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques.

cette seconde hypothèse, elle n'aura pas de difficulté, comme le fait la marque Mixa depuis cet été, à compléter ses gammes de crèmes par des tee-shirts anti-UV pour les enfants (chaque tee-shirt vendu correspond de fait à une surface de peau qui n'aura pas besoin de crème) voire par des tentes anti-UV pour les bébés, etc. De même, une entreprise pharmaceutique spécialisée sur telle ou telle pathologie peut se voir comme un industriel spécialisé dans la fabrication de médicaments pour soigner cette pathologie... ou voir sa mission comme consistant à résoudre les problèmes liés à cette pathologie, auquel cas des actions de prévention de la maladie en question, avec une approche de santé globale sortant du soin et de la fabrication de médicaments (ex. nutrition, coaching sur l'hygiène de vie, cures, etc.), pourraient aussi, demain, faire partie de son offre commercialisée. Dernier exemple : une entreprise de collecte et traitement des déchets repose aujourd'hui sur un modèle économique où elle gagne d'autant plus d'argent que de déchets sont produits puisqu'elle facture à la tonne de déchets collectés (ce qui n'est pas très compatible avec l'objectif du développement durable). Mais si elle voit sa mission non pas strictement comme la collecte des déchets mais comme le fait d'apporter des solutions aux problèmes que posent les déchets, elle pourrait aussi commercialiser des services et conseils aidant en amont les entreprises à évoluer vers le « zéro déchet », ce qui à l'évidence peut inspirer dans un sens très différent sa démarche d'innovation.

Quelques exemples réels, maintenant... La mission de Patagonia (« Concevoir les meilleurs produits, en éliminant tout impact négatif évitable, utiliser l'entreprise pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise

« Au beau milieu du plus important ralentissement économique de notre génération, on peut pardonner à de nombreuses entreprises de n'être focalisées que sur leur survie. Néanmoins, [...] celles qui parviendront à repenser leur futur sortiront gagnantes de la prochaine vague de changement. Alors que les uns cherchent à réduire leurs émissions, leur production de déchets, etc., d'autres se demandent : "Quels sont les enjeux prioritaires sur lesquels mon entreprise, seule, peut faire bouger les lignes et apporter des solutions ?" »

Ian Cheshire, PDG de Kingfisher

environnementale. ») a ainsi été le moteur d'une forte dynamique d'innovation de l'entreprise depuis sa création en 1972 avec la création de nouveaux produits, de nouveaux concepts de développement durable comme l'économie circulaire, la réutilisation ou encore la traçabilité des produits. En la matière, elle reste une des entreprises les plus créatives et avant-gardistes.

Triodos est aussi un excellent exemple d'entreprise guidée par une mission originelle, en l'occurrence celle d'utiliser la finance pour générer un changement social positif. Ses fondateurs ont développé dans un premier temps une activité de conseil pour aider des entrepreneurs à combiner profitabilité et impact sociétal positif. Se rendant compte que le principal facteur limitant pour le développement de ces entreprises était le manque d'investissements, ils ont ensuite créé une fondation pour se porter garants des emprunteurs puis ont adopté le statut de banque pour maximiser leur impact. Leur mission a guidé l'ensemble de leurs choix stratégiques. Quand, en 2006, Triodos est devenue une banque de détail en permettant l'ouverture de comptes courants, cela a mis l'entreprise face au dilemme de créer (ou ne pas créer) une activité de crédit à la consommation pour les particuliers. Cela aurait répondu à l'attente des clients, mais aurait favorisé une consommation excessive et peu

responsable. Pierre Aeby², Directeur Financier de Triodos résume la position de la banque ainsi : « Nous pensions surtout que nous avons une responsabilité éthique sur l'endettement de nos clients, ce qui impliquait de les aider en ne les incitant pas à surconsommer et à se surendetter. Nous ne pouvions pas soutenir un emprunt de 5 ans pour payer un voyage et construire ainsi une dette ». Triodos décide in fine de ne pas accorder de prêts à la consommation aux particuliers. La banque se prive ainsi à court terme d'une source de revenus mais apporte à l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes la preuve de la cohérence entre ses actions et sa mission, contribuant certainement à forger leur confiance en l'organisation. En élargissant son champ de vision au delà de son offre actuelle et en réfléchissant à son utilité dans le monde, l'entreprise recherche des pistes d'innovation en phase avec les besoins latents des personnes et les attentes explicites de la société. L'entreprise peut ainsi être amenée à se positionner sur des marchés émergents ou « océans bleus ».

1- Boston Consulting Group, Business Model Innovation:

Ten Lessons from Nonprofits, 2013.

2- MITCoLab, Banking as if Society Mattered :

The Case of Triodos bank, Janvier 2011.

4 / LES OBJECTIFS RADICAUX : POUR DÉPASSER L'INNOVATION INCRÉMENTALE

Un enjeu majeur pour que l'innovation durable devienne un véritable levier de création de valeur pour les entreprises est qu'elle soit plus radicale qu'incrémentale. À la clef, notamment : un véritable « changement d'échelle » et, surtout, la promesse de contribuer vraiment à résoudre les défis sociaux et environnementaux de notre époque.

Car, comme nous l'avons vu, la réduction incrémentale des impacts environnementaux par unité produite, si elle est vertueuse, est hélas plus que compensée par l'augmentation globale de ces mêmes impacts, due à la hausse des volumes de vente. Pour le dire autrement, nous savons réduire les impacts environnementaux d'un produit ou service pris isolément, mais nous ne savons pas le faire à l'échelle de la société toute entière.

De la même manière que l'humanité a dépassé la barrière du son dans les années 1940 (alors qu'elle paraissait infranchissable), nous devons désormais dépasser la

LE CHANGEMENT D'ECHELLE DE LA DEMARCHE "NET POSITIVE" DE KINGFISHER*

Etre moins mauvais ne suffit pas à être bon : c'est autour de ce postulat qu'une poignée de groupes internationaux comme Kingfisher, BT ou Coca-Cola ont décidé, ces dernières années, d'afficher explicitement dans leur stratégie sur le développement durable un engagement qui va plus loin que la simple réduction des impacts négatifs, pour faire en sorte que leurs actions aient un bilan positif (« net positive ») pour la planète. Un exemple : en 2012, le distributeur européen Kingfisher s'est engagé dans

un programme ambitieux dont l'objectif est d'atteindre un impact positif net (« net positive impact ») dans quatre domaines d'ici à 2050 (le bois, l'énergie, l'innovation et les communautés). Cet objectif amène les engagements de développement durable du groupe à une nouvelle échelle, bien plus ambitieuse. Il ne s'agit plus, par exemple, de prévenir la déforestation, mais de contribuer à la reforestation, ou encore de contribuer à la création de logements producteurs de leur propre énergie. La démarche Net

Positive se décline en une cinquantaine d'objectifs dont l'avancement est mesuré et communiqué tous les ans. D'ici 2020, ces objectifs comprennent par exemple le passage à 100% de bois et papier issus d'achats responsables, l'économie de 38 TWh d'énergie sur l'ensemble des activités, la production de 1 000 références produit en « boucle fermée » et le développement de 4 000 projets communautaires participant à la mission de l'entreprise (« Better homes, better lives »).

* En savoir plus sur http://www.kingfisher.com/netpositive/files/downloads/kingfisher_netpos_brochure.pdf

« barrière du développement durable ». Tel est l'avis de John Elkington¹, pour qui ce défi majeur est à l'origine d'une nouvelle souche d'innovateurs, les Zéronautes² : « Les Zéronautes sont déterminés à résoudre (*'drive to zero'*) des défis globaux comme le carbone, les déchets, les produits toxiques ou la pauvreté. Sur le volet climat, les leaders du développement durable anticipent qu'il faudra diviser par au moins 130 l'intensité carbone de chaque dollar ou euro produits, suggérant ainsi que nos modèles économiques devront être radicalement bousculés, chamboulés, renversés. »

L'esprit des Zéronautes est donc celui de l'innovation radicale. Le principe est simple : pour fédérer les énergies des dirigeants, des collaborateurs et des parties prenantes autour d'une stratégie d'innovation durable, il faut que celle-ci soit véritablement ambitieuse, en rupture, et non seulement incrémentale. C'est ce qu'Interface, leader mondial des dalles de moquettes et de l'écologie industrielle, appelle « le pouvoir d'un objectif radical » en se référant à sa « Mission Zero » qui vise à n'avoir plus aucun impact sur l'environnement à horizon 2020. C'est aussi ce que Franck Riboud expliquait à ses équipes en négociant avec elle un objectif ambitieux de réduction des émissions de CO₂ en 2008 : « réduire nos émissions de 20% entre 2008 et 2012 me semble un objectif

réaliste, qu'il est sans doute possible d'atteindre, alors que les réduire de 30% est impossible – ce qui en fait très exactement le type d'objectif que je souhaite... Car l'enjeu n'est pas tant le carbone : l'enjeu, c'est la transformation de l'entreprise, pour faire en sorte qu'elle s'adapte graduellement au monde de demain et qu'elle imagine des solutions qui ne pourraient même pas être imaginées aujourd'hui³ ».

Autrement dit : pour signifier très clairement à ses publics l'ambition de l'entreprise d'aller rapidement vers l'innovation radicale, forcer les collaborateurs à penser « *out-of-the-box* » et concevoir des solutions nouvelles à des problèmes anciens, les objectifs doivent être radicaux, à la limite de l'impossible, voire utopistes ! Les chances de réussite d'un tel projet dépendant évidemment, et en premier lieu, de l'engagement du top-management sur cette ambition.

1- John Elkington est cofondateur des cabinets AccountAbility, SustainAbility et Volans. À l'origine de l'expression « triple bottom line », il est une figure clé dans l'histoire du développement durable depuis plus de 30 ans. En savoir plus sur sa page personnelle : <http://www.johnelkington.com>

2- Elkington, J. (2012). The Zeronauts.

3- Source : entretien d'Élisabeth Laville avec Myriam Cohen-Welgryn, DG Nature chez Danone en charge de ces objectifs.

« Nous savons réduire les impacts environnementaux d'un produit ou service considéré isolément, mais nous ne savons pas le faire à l'échelle d'une société »

LEVIER #2 : ENCOURAGER UNE CULTURE D'ENTREPRISE FAVORABLE À L'INNOVATION

L'ESSENTIEL

À la croisée de la culture de l'innovation de rupture, des valeurs humanistes et du paradigme du développement durable, il existe un « terreau fertile » pour l'innovation durable. Ouverture et collaboration, responsabilisation et épanouissement de l'individu, expérimentation et droit à l'erreur... Pour que ces valeurs imprègnent la culture de l'entreprise, améliorant tout à la fois sa capacité d'innovation et son impact sociétal, la direction doit faire preuve de leadership pour les faire vivre, afin que les collaborateurs puissent en constater la réalité au quotidien.



L'INNOVATION AU-DELÀ DE LA TECHNIQUE

La capacité d'une entreprise à innover et, plus encore, à assurer le succès de ses innovations, va bien au-delà de la possession des meilleures connaissances scientifiques et techniques ou de la simple mise à disposition, sur le marché, de nouveaux produits et services. Pour preuve, les entreprises qui ont le plus investi en R&D au cours des dernières années ne sont pas celles qui ont généré le plus d'innovation et de valeur. Ainsi, des entreprises comme Apple sont parvenues, de façon récurrente, à investir moins d'argent en matière de R&D que leurs concurrents, tout en générant plus d'innovation et de valeur. Dans l'étude menée annuellement par le cabinet Booz & Company, il ressort même que sur 600 entreprises grandes ou petites considérées comme des leaders en matière d'innovation, 20% n'avaient même pas de stratégie d'innovation bien définie¹. En réalité, l'innovation est avant tout une affaire de culture, comprise comme un ensemble implicite ou explicite de valeurs, de rites, de pratiques et de méthodes

communes à tous les membres d'une entreprise et qui explique les bases du fonctionnement d'une organisation. Ainsi, d'après une enquête menée tous les ans par Deloitte dans le monde entier, le développement d'une « forte culture de l'innovation » apparaît comme étant le premier facteur de succès de l'innovation au sein des grandes entreprises², alors même que près de 70% des

« Le rôle du Directeur Développement Durable sera critique jusqu'en 2020, mais j'espère qu'il ne sera plus nécessaire après... car le développement durable sera partie intégrante du métier de chacun »

Niall Dunne, Chief Sustainability Officer, British Telecom - Volans (2013). Breakthrough, Business Leaders, Market Revolutions

70%

des entrepreneurs français considèrent que l'innovation est avant tout un « état d'esprit » plutôt qu'un nouveau produit ou procédé



entrepreneurs français considèrent que l'innovation est avant tout un « état d'esprit » – plutôt qu'un nouveau produit ou procédé³. De même, Booz & Company constate qu'au-delà des investissements, l'alignement entre la stratégie d'innovation et la stratégie tout court, ou encore le fait que la culture de l'entreprise soit favorable à l'innovation, sont les vrais facteurs-clefs du succès de l'innovation : les entreprises qui obtiennent de bons scores sur ces deux points ont des croissances supérieures de leur valeur (+ 30%) et de leurs profits (+17%) par rapport à celles qui affichent une performance moyenne sur ces sujets.

Il en va de même concernant l'innovation durable, qui ne saurait pas être réduite, par exemple, à la connaissance parfaite des impacts et enjeux sociaux ou environnementaux liés à l'offre de produits et services d'une entreprise. A nouveau, il existe des règles de fonctionnement, des valeurs et des habitudes individuelles ou collectives qui la favorisent. Les auteurs d'un ouvrage récent consacré à l'analyse de ce sujet chez Danone et Interface identifient

INNOVATION RADICALE

- Action
- Créativité
- Prise d'initiative
- Prise de risque
- Droit à l'erreur
- Expérimentation / apprendre de ses échecs
- Innovation ouverte

DEVELOPPEMENT DURABLE

- Engagement
- Ouverture aux défis sociétaux
- Optimisme
- Responsabilité
- Écoute & dialogue avec les parties prenantes
- Transparence / humilité
- Collaboration avec les parties prenantes (ONG, fournisseurs, concurrents,...)

un certain nombre d'attributs culturels communs aux deux entreprises : l'existence d'un patron inspirant qui incarne la vision et la mission de l'entreprise, la capacité à ne pas tomber dans le piège de « l'aveuglement du leader » (ce qui permet de rester innovant tout en étant leader dans son marché), ou encore une vision du développement durable comme un facteur-clé d'innovation et de compétitivité à moyen et long-terme – plutôt que comme une contrainte⁴.

Sur la base de ces exemples et tout en reconnaissant que chaque culture est spécifique à chaque entreprise, le tableau ci-dessus présente les facteurs-clefs qui caractérisent, respectivement, la culture de l'innovation et celle du développement durable – pour mettre en évidence les ponts qui existent entre elles.

1- B. Jaruzelski, J. Loehr, R. Holman. (2011). *Why Culture Is Key*.

2- Deloitte (2013). *Millennial Innovation Survey*.

3- Ipsos. (2013). *Enquête auprès des entrepreneurs en France*.

4- Vilanova, M., & Dettoni, P. (2012). *Sustainable Innovation Strategies Exploring the cases of Danone and Interface*.

L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

La culture d'une entreprise est insufflée par sa direction. Un patron ou un Comité exécutif engagés seront le meilleur catalyseur qui soit pour impulser et mettre en œuvre une dynamique d'innovation durable ambitieuse et créatrice de valeur.

En la matière, il existe deux cas de figure. Le premier, qui reste encore relativement rare, est celui du patron visionnaire dès l'origine. L'innovation durable est pour lui un impératif catégorique, une conviction indissociable de son projet d'entreprise : Yvon Chouinard chez Patagonia, ou Anita Roddick chez The Body Shop font partie de cette catégorie et montrent bien comment ce type de person-

nalité inspirante peut déclencher et entretenir dans le temps une stratégie d'innovation durable hors du commun. Cette vision peut aussi relever d'une prise de conscience plus soudaine des enjeux sociaux et environnementaux. Ainsi, la petite histoire veut que l'ouvrage « *The Ecology of Commerce* » de Paul Hawken (en français : « l'écologie de marché »), ait conduit Ray Anderson, patron d'Interface, à réaliser que son entreprise faisait partie d'un système industriel contribuant à détruire la planète et que la clef du changement était détenue par lui-même, en tant que dirigeant.

Le cas de Ray Anderson illustre comment cette « correction à mi-parcours » peut avoir lieu. Ce deuxième cas de figure est en réalité le plus fréquent. En effet, ce sont

souvent l'évolution progressive du contexte externe, le travail de longue haleine d'intra-preneurs inspirants (ou de concurrents inspirés !) qui, de façon graduelle, convainquent les dirigeants de l'intérêt de l'innovation durable. Aujourd'hui, ces exemples de transformation se multiplient. C'est ainsi le cas de Nike, qui est passé de l'indifférence quasi-totale vis-à-vis des enjeux sociaux et environnementaux liés à son offre (au début des années 1990) à la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation durable ambitieuse (à la fin des années 2000) - une

maturation progressive à laquelle ont contribué différents facteurs allant des crises médiatiques récurrentes sur le non-respect des droits humains chez ses fournisseurs à l'évolution du prix des matières premières en passant par l'énergie déployée par Hannah Jones, VP en charge du Sustainable Business & Innovation Lab, pour porter le sujet en interne. Sans qu'il y ait de recette miracle pour déclencher cette prise de conscience, il existe néanmoins des expériences humaines qui y contribuent, comme cela est illustré ci-dessous.

« Pour permettre la rupture qui est nécessaire à la résolution des défis de notre temps, nous devons améliorer notre capacité à influencer les comités exécutifs. »

Volans, Breakthrough Innovation, 2012

DES EXPERIENCES HUMAINES POUR UN LEADERSHIP ECLAIRE

Il faut a priori plusieurs ingrédients pour convaincre un dirigeant de s'engager avec ambition dans une démarche d'innovation durable : d'abord, qu'il soit persuadé des bénéfices pour son entreprise, mais aussi qu'il soit convaincu de la réalité des enjeux et qu'il ait envie de mettre ses capacités entrepreneuriales au service des solutions. Pour y parvenir, les entreprises peuvent s'appuyer sur plusieurs outils capables de déclencher une prise de conscience et le basculement initial.

RENCONTRER DES PAIRS OU DES LEADERS ENGAGES

La rencontre avec des « pairs » ou autres dirigeants d'entreprises ayant adopté des stratégies ambitieuses d'innovation durable permet de comprendre assez directement, par l'exemple, ce que le business et le développement durable peuvent s'apporter mutuellement. Le Centre des Jeunes Dirigeants place par exemple le développement durable au cœur de la conception des projets entrepreneuriaux et favorise ces échanges entre ses adhérents.

ORGANISER UNE LEARNING EXPEDITION

Ces voyages d'études permettent l'immersion dans des univers stimulants (ex. La Californie, la Chine, un éco-quartier, etc.) et la rencontre, dans un contexte en dehors du cadre quotidien, avec des initiatives et des personnes inspirantes sur une thématique donnée. En prouvant par l'exemple que des approches avant-gardistes fonctionnent et sont sources de succès, elles suscitent l'enthousiasme et ouvrent le champ des possibles.

ORGANISER UNE REUNION D'EXPERTS ET DE PARTIES PRENANTES EXTERNES

Une réunion de parties prenantes rassemble à une même table, pendant 1/2 journée ou un jour entier, les dirigeants de l'entreprise avec des leaders d'opinion, des experts, des entrepreneurs inspirants et des représentants de la société civile. Il peut s'agir d'une réunion ad hoc, n'ayant pas vocation à se renouveler, ou d'un comité se réunissant de manière plus régulière, une à deux fois par an ou plus. L'exercice permet d'échanger et d'avancer, avec ouverture et transparence, sur l'intégration du développement durable dans la stratégie et l'offre de l'entreprise. L'entreprise s'ouvre à d'autres points de vue sur ses activités et à des attentes qu'elle ne connaît pas toujours, dans un contexte sociétal plus large, et les intervenants externes peuvent aussi, plus facilement, comprendre les difficultés et dilemmes de l'entreprise voire la conseiller dans la façon d'y faire face.

FORMALISER UNE VISION LONG-TERME DE L'ENTREPRISE

L'exercice consistant à construire de manière collaborative, en interne voire en coopération avec des publics externes, une vision prospective de l'entreprise et de ses activités peut également s'avérer très utile et inspirant. Souvent, cet exercice est fondé sur des scénarios qui peuvent être proposés comme base (voir par exemple les 4 scénarios du think-tank britannique Forum for the Future dans le cadre du projet « Consumer Futures 2020 », ou ceux élaborés par les entreprises réunies dans le World Business Council for Sustainable Development dans le cadre du projet « Vision 2050 »). En se posant la question de l'avenir que l'entreprise souhaite contribuer à construire, et à l'inverse en cherchant à savoir comment les tendances sociétales futures vont impacter ses activités, les participants sont amenés à faire le lien entre ces tendances et les activités, et à penser leurs interactions.

20 000

idées ont été proposées au challenge « Innov'Up »
Michelin, générant des économies estimées à 13 M€



LA CULTURE DE L'INNOVATION TANGIBLE AU QUOTIDIEN

Pour que cette idée abstraite qu'est la promotion d'une culture d'entreprise propice à l'innovation durable devienne une réalité, les entreprises peuvent activer différents leviers, parmi lesquels la formation, la participation des collaborateurs au processus d'innovation, le recrutement ou encore le développement professionnel et personnel.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La culture de l'innovation durable peut être distillée dans une organisation au travers de formations et d'interventions sur l'innovation « *human-centric* », les grands enjeux sociétaux liés à l'offre, le rôle du développement durable comme facteur de leadership, etc. Ces formations peuvent prendre des formes variées, comme la participation à des conférences, la rencontre et le dialogue avec des experts, la conduite de projets personnels ou encore le mécénat de compétences, qui encourage les collaborateurs à sortir de l'entreprise et à s'engager dans des univers différents – dont ils peuvent aussi revenir avec des idées d'innovations à forte perspective sociétale. Mark Goyder, fondateur de Tomorrow's Company outre-Manche, raconte ainsi comment « l'innovation peut naître de la confrontation à des situations, à des enjeux et à des partenaires qui n'ont rien à voir avec les activités de l'entreprise telles qu'on les connaît généralement. C'est ce qui est arrivé

par exemple à Microsoft au Kosovo : face au conflit qui s'y déroulait, le DG de Microsoft Jean-Philippe Courtois a demandé aux Nations-Unies comment Microsoft pouvait aider. Ses équipes de volontaires envoyés sur place en sont revenus avec des idées très concrètes d'innovations permettant par exemple aux familles séparées à se retrouver, grâce à une application pour smartphone permettant de géolocaliser les individus – laquelle a ensuite été utilisée par l'UNHCR sur d'autres situations de conflit avec un grand nombre de réfugiés ». Et Mark Goyder de conclure : « c'est sans doute un bon levier d'innovation que de se (dé)placer dans des lieux où l'on voit mieux émerger les besoins de la société ».

Une entreprise particulièrement inspirante dans ce domaine est Natura, dont la dynamique d'innovation durable s'appuie sur une grande diversité d'initiatives de formation. Une « Innovation Academy » interne dispense des cours sur l'innovation stratégique, la capacité d'innovation et la culture du leadership, et construit ainsi un langage de l'innovation commun à tous les managers de l'entreprise. Dans le prolongement de ces actions, un processus de développement des compétences appelé « Innovation in Motion » invite les collaborateurs de concevoir des projets selon une logique entrepreneuriale : les participants doivent développer le *business plan* de leurs idées, puis les soumettent à des investisseurs fictifs (représentés par d'autres collaborateurs). En 2011, ce programme avait reçu plus de 200 dossiers dont 25 ont été récompensés et 5 effectivement lancés. Les managers de Natura bénéficient aussi d'un programme de leadership nommé « Cosmos », basé sur l'intervention de personnalités inspirantes et le partage d'expériences de groupes de travail dédiés à l'innovation à travers l'organisation. Enfin, Natura organise des ateliers de travail pour renforcer la compréhension globale des managers aux enjeux sociétaux liés aux activités et à l'offre de l'entreprise.

L'APPRENTISSAGE PAR LA PRATIQUE DE L'INNOVATION « BOTTOM-UP »

Le développement rapide d'outils de communication interne (intranet, réseaux sociaux d'entreprise, etc.), ainsi que la compréhension de leur capacité à générer de l'intelligence collective, sont à l'origine d'un mouvement progressif d'ouverture des processus d'innovation des entreprises à tous les collaborateurs, dans une logique ascendante.

Chez Michelin, trois initiatives récentes semblent particulièrement parlantes à cet égard. Tour d'abord, le challenge « Innov'Up » (organisé par zone géographique et

« Nous avons besoin de banquiers qui sont motivés par notre mission. S'ils sont motivés par notre mission mais ne sont pas banquiers, ils ne peuvent pas travailler chez nous. Si nous prenons des banquiers qui ne sont pas motivés par notre mission, nous ne serons plus là dans deux ans car nous serons devenus des banquiers comme les autres »

Éric Holterhues, Manager, Crédits Entreprises chez Triodos Bank

business unit), encourage les collaborateurs à proposer des innovations relatives au modèle économique, à l'offre de produits et de services et aux processus industriels. Ensuite, la plateforme d'innovation collaborative « Innov & Go » permet à tous les collaborateurs de faire remonter des idées pour améliorer le fonctionnement de leur *business unit*. À date, plus de 20 000 idées ont été proposées, générant des économies estimées à 13 M€. D'après Alexis Offergeld (responsable Collaborative Innovation chez Michelin), « le challenge 'Innov'Up' a fait émerger plus de 50 projets en deux ans. Il offre une grande liberté d'action aux collaborateurs, qui manifestent un véritable engouement pour la démarche, ce qui a une grande valeur ajoutée pour l'innovation dans l'entreprise. » Enfin, les séminaires d'innovation « Creative Events » réunissent des groupes de collaborateurs pour réfléchir à des solutions innovantes sur des enjeux stratégiques identifiés par la direction. En moyenne, ces ateliers font émerger de 200 à 300 idées, dont 10 à 15 sont approfondies par la suite. Ces plateformes d'innovation collective (ou *bottom-up*), plus horizontales, participatives et flexibles que des processus d'innovation classiques, nécessitent une animation continue, par un groupe de personnes qui les organise, encourage leur utilisation et capitalise sur les échanges créés. Elles s'appuient aussi, la plupart du temps, sur des dispositifs d'incitation et de valorisation des contributions des collaborateurs. Ces systèmes incitatifs peuvent prendre plusieurs formes : rémunération de l'apport d'idées et de la propriété intellectuelle, prise en compte des qualités créatives de la personne dans son évaluation et sa progression au sein de l'entreprise, reconnaissance dans le cadre d'un trophée interne ou externe, communication interne, etc. À titre d'exemple, le groupe Caisse des dépôts a mis en place un « Trophée annuel de l'innovation et du développement durable » dont l'objet est de soutenir, valoriser et récompenser les initiatives innovantes et/ou exemplaires en faveur d'un développement durable chez ses salariés.

L'entreprise peut aussi faciliter, voire favoriser, d'autres formes actives d'engagement des collaborateurs, leur permettant de se rapprocher de structures, de problématiques ou de personnes ayant des parcours et des points de vue différents, comme l'accompagnement de projets externes à forte dimension sociétale. Le laboratoire pharmaceu-

tique et vétérinaire allemand Boehringer Ingelheim (BI) est particulièrement proactif en la matière. L'entreprise a créé le programme « Making More Health » (MMH) en partenariat avec l'association Ashoka, qui accompagne les entrepreneurs sociaux² du monde entier. Doté d'un financement de 10 M€ sur 3 ans, ce programme vise à explorer les opportunités de l'innovation sociale dans le secteur de la santé. Il comprend deux grands volets : le soutien à 50 projets d'entrepreneuriat social et la mobilisation de plus de 3 000 salariés dans la démarche. Ces salariés qui font partie du management du laboratoire vont accompagner les projets et entrepreneurs retenus dans la création de structures reposant sur des modèles économiques innovants. Par ce partenariat, Ashoka développe l'entrepreneuriat social, confirme l'étendue mondiale de son réseau et démontre sa capacité à travailler avec des industriels, tandis que Boehringer Ingelheim attire des talents, enrichit sa culture interne, démontre son leadership en matière d'innovation sociale et développe un écosystème stratégique d'innovation ainsi qu'une nouvelle approche de ses marchés.

LE RECRUTEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, ACCÉLÉRATEURS DE CHANGEMENT

Comme le souligne Joël Tronchon, Directeur Développement Durable du Groupe SEB, « les Ressources Humaines disposent de plusieurs outils pour encourager l'innovation et l'expérimentation au sein de l'entreprise : la politique de rémunération bien sûr, mais aussi le parcours professionnel, d'une part en faisant alterner les fonctions 'business' et les fonctions en lien avec l'innovation et, d'autre part en tenant compte de la contribution à la dynamique d'innovation durable de l'entreprise dans les systèmes de promotion. »

En favorisant la diversité, l'interdisciplinarité, le recrutement de profils atypiques et en intégrant la capacité à innover comme critère de sélection puis de progression, la politique de recrutement constitue un levier pour renforcer la capacité d'une organisation à être plus créative et plus efficacement engagée dans la résolution des défis soulevés par le développement durable. Évaluer et tenir compte de la créativité d'un candidat et de sa motivation pour des objectifs sociétaux permettent de renforcer plus rapidement la culture de l'entreprise et d'attirer des profils entrepreneuriaux.

TRIODOS BANK : UN RECRUTEMENT QUI TIEN COMPTE DES VALEURS DE L'ENTREPRISE

Avec un taux de croissance très élevé (hausse de 23% du bilan de la banque en 2012), Triodos recrute régulièrement de nouveaux collaborateurs. Le processus de recrutement est régi par trois principes fondamentaux : le professionnalisme, l'adhésion à la mission de la banque et l'intégration de la culture de l'entreprise. Les employés reçoivent ainsi des formations pour développer leur propre capacité à évaluer les projets à plus forte valeur ajoutée sociétale.

1- Source : entretien avec Élisabeth Laville, 2011

2- Le terme d'entrepreneur social a été popularisé dans les années 1980 par Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka. Exprimant d'abord un état d'esprit, il recouvre des statuts variés (association, mutuelle...) mais désigne toujours quelqu'un qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle, se donnant comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société. Concrètement les entrepreneurs sociaux se trouvent notamment dans les secteurs suivants : Éducation/formation, Santé, Lutte contre les exclusions, Droits de l'Homme, protection de l'Environnement, Développement Durable, Insertion/Développement économique...

LEVIER #3 : CONSTRUIRE UNE ORGANISATION COLLABORATIVE



L'ESSENTIEL

L'innovation durable requiert une approche alternative à l'organisation en silos et au cloisonnement des activités. Elle prône une organisation transversale et collective, brassant les idées et les expertises, laquelle est favorisée par des espaces de travail repensés, la collaboration entre départements et la participation des collaborateurs et parties prenantes tout au long de la démarche. En particulier, elle passe par le rapprochement des fonctions liées à l'innovation et de celles liées au développement durable au sein de l'entreprise - et par l'émergence d'un lieu autonome pour développer une pensée de rupture, à la marge de l'organisation et de ses processus conventionnels.

1 / L'INTELLIGENCE COLLECTIVE CONTRE LA PENSÉE EN SILOS

Les entreprises sont organisées en entités « spécialisées » (directions, départements, services, *business units*, etc.), dont les métiers et les compétences, le langage et la culture sont spécifiques. Alors que ces entités doivent communiquer entre elles pour poursuivre un objectif commun, le dialogue et la collaboration ne sont pas toujours au rendez-vous, tandis que les intérêts des unes et des autres

peuvent parfois s'avérer divergents, voire contradictoires. Ce phénomène n'affecte pas seulement les démarches d'innovation et de développement durable, mais ces deux domaines, qui requièrent plus que d'autres une vision globale, une pensée transversale et une approche multidisciplinaire, sont particulièrement fragilisés par ce manque de fluidité, d'agilité et d'ouverture.

Si dans une démarche d'innovation, tous les départements concernés sont consultés et interviennent dans le processus d'innovation, mais de manière séquentielle et

VIVESCIA. UN CLUB D'AGRICULTEURS INNOVANTS

Pour les dirigeants de Vivescia, groupe coopératif agroindustriel né de la fusion des coopératives Nouricia et Champagne Céréales en 2012, le développement durable est au cœur de la transformation des pratiques agricoles. Christophe Brasset, Directeur Général adjoint en charge des métiers de l'agriculture,

souligne le fait que « l'innovation sociale doit être un état d'esprit. Il faut promouvoir ces principes en interne et à l'externe. Nous voulons intégrer de l'innovation sociétale et de l'intelligence dans nos produits. » Cette évolution nécessite de changer les pratiques agricoles, en expérimentant de

nouvelles solutions et en les diffusant ensuite à l'ensemble des adhérents. Ainsi, le club Agrosol, qui réunit environ 150 adhérents de Vivescia, a été créé pour faciliter ces expérimentations et les échanges avec les agriculteurs testant de nouvelles approches – comme les techniques culturales sans labour.

peu collaborative, la perte d'efficacité est manifeste, chaque partie étant peu encline à intégrer réellement le point de vue des autres et investissant parfois plus d'énergie dans les résistances que dans la collaboration pleine et entière. À l'inverse la coopération et les interactions fréquentes entre disciplines stimulent la créativité : le chercheur suédois Ola Thufvesson, de l'Université de Lund, a ainsi étudié les parcours de 486 Prix Nobel et montré que les rencontres fortuites dans les couloirs ou les escaliers entre représentants de différentes disciplines étaient la première source de génération et de diffusion des idées¹. De même le désormais célèbre Hasso Plattner Institute of Design de l'Université de Stanford², créé en 2005 et connu sous le nom de d.school, a pour ambition de préparer les nouvelles générations d'innovateurs à résoudre des problèmes complexes. Pour ce faire, ce laboratoire de nouveaux outils pédagogiques est principalement basé sur la transversalité et la multi-disciplinarité. Les enseignants sont des experts universitaires et industriels renommés, œuvrant dans des disciplines très diverses. Concrètement, d.school accueille 650 étudiants par an et ne délivre pas de diplôme : c'est une plateforme d'innovation où les étudiants du campus de Stanford, qu'ils étudient l'ingénierie, les arts, la médecine, l'éducation, le droit, les affaires ou les sciences sociales prennent des cours ensemble et travaillent conjointement sur des projets concrets, en partenariat avec des entreprises et des ONG.

Alors que les réseaux s'imposent comme mode d'organisation, le décloisonnement du processus d'innovation est donc indispensable pour stimuler la créativité via l'interaction entre départements, entre collaborateurs comme entre l'entreprise et ses parties prenantes. Poult, leader français des biscuits à marque de distributeurs, en constitue un bon exemple. En remplaçant une

organisation classique par un réseau d'équipes-produits et d'équipes-projets doté d'un système de « leadership tournant », l'entreprise a stimulé la capacité de ses collaborateurs à se mettre à la place de l'autre, encouragé l'intelligence collective et favorisé la collaboration permanente entre métiers. Chez Vivescia, groupe coopératif agroindustriel français, la collaboration entre agriculteurs ainsi que le partage des bonnes pratiques s'organisent de la même façon autour d'un club d'agriculteurs (cf. encadré ci-dessous).

Dans des entreprises comme Nike, Marks & Spencer, Essilor, Michelin, Bouygues ou la Caisse des Dépôts, cette collaboration accrue a donné lieu au rapprochement des directions et des équipes en charge du développement durable et de l'innovation – censé faciliter les interactions et projets communs. Chez Bouygues Construction, la direction « Innovation et construction durable » est née du regroupement des équipes en charge de l'innovation, du marketing stratégique et du développement durable.

1- Voir <http://alastair-blyth.com/2012/01/22/>

creating-education-environments-for-a-creative-economy

2- <http://dschool.stanford.edu>

2/ DE NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL À HAUTE QUALITÉ CRÉATIVE

Le développement massif du digital a bouleversé les espaces de travail : le télétravail se développe et remet en cause le rôle central du siège de l'entreprise ; les organisations évoluent et fonctionnent davantage en réseau ; et les *open spaces* se développent alors que leur impact sur le bien-être des collaborateurs est questionné. Au

LE BA. COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA CAPACITÉ À CRÉER AU JAPON

Au Japon, la compréhension et le développement des conditions favorables à l'innovation dans les organisations font l'objet d'une réflexion particulière, selon laquelle il existe trois facteurs-clés pour concevoir et définir un lieu propice à l'innovation : le BA, le SECI et le capital de connaissance. Le BA, qui se traduit parfois par le mot « place », désigne à la fois l'espace physique (par exemple le bureau), l'espace virtuel (par exemple un réseau social), et l'espace mental (par exemple une expérience partagée). Il est aussi imprégné de l'histoire et de la culture de l'entreprise. C'est un lieu propice aux interactions positives et à la créativité. Le processus SECI se déroule quant à lui en quatre étapes : la Socialisation, moment de partage informel et implicite, l'Extériorisation, pour formaliser cette connaissance, la Combinaison, qui se traduit par la mise en commun des savoirs et l'Intériorisation, lorsque les nouvelles connaissances intègrent le socle des savoirs de l'organisation. Les entreprises se sont appropriées de manière très opérationnelle ces concepts et ont créé des espaces spécifiques à chaque BA. L'Hitachi Research Institute, centre de recherche du conglomérat éponyme, qui privilégie fortement la communication et les échanges, a par exemple mis en place des « *Innovation rooms* ». Equipées d'une technologie multimédia sophistiquée et de murs sur lesquels il est possible d'écrire, ces salles favorisent la créativité des participants et facilitent l'échange d'idées. Hitachi a aussi introduit le principe de rotation des équipes aux postes de travail pour lutter contre les cloisonnements et susciter des échanges entre les personnes (Bronner, F. 2008. *Créativité, innovation et espace : Inspirations nippones. Office et Culture*).

milieu de ces bouleversements, de grandes tendances se dégagent, comme la nécessité de prendre en compte la place croissante de la collaboration dans nos façons de travailler et dans la conception de ces espaces : échanges informels, discussions imprévues à deux, téléconférences, etc. C'est l'une des principales conclusions de l'étude « The Smart Workplace in 2030 » pilotée par le Global Workplace Innovation de Johnson & Controls et consacrée aux grandes évolutions des espaces de travail¹. De manière croissante, l'espace de travail est considéré comme un outil de management qui peut aussi favoriser la créativité, la collaboration, l'innovation... et même la performance : selon Françoise Bronner, chercheur en organisation et espaces de travail, « les entreprises leaders de secteurs à haute intensité collaborative sont en moyenne neuf fois plus performantes que les autres². »

1- Johnson Controls. (2009). *The Smart Workplace in 2030*.

2- Citée dans l'article « L'espace de travail est un outil de management » de J. le Bolzer dans *Les Échos*, 18/08/2014.

« Dans l'entreprise, il existe une tension permanente entre la rationalisation des activités d'innovation et le développement d'espaces d'innovation radicale. En effet, la rationalisation entraîne un modèle de gestion qui écrase très rapidement les initiatives « déviantes ». Chez Intel, cette tension est apaisée par la non-rationalisation de 20% du budget d'innovation. »

Franck Aggeri, professeur à l'École des Mines ParisTech

3 / L'INNOVATION DE RUPTURE À LA MARGE DE L'ENTREPRISE

La plupart des personnes en charge de l'innovation constatent la difficulté à faire émerger une innovation radicale au sein d'une organisation établie, d'une part car celle-ci peut venir contredire un certain nombre de règles établies qui sous-tendent les activités de l'entreprise et, d'autre part, parce que l'entreprise n'a parfois pas les compétences pour développer cette nouvelle offre.

Pour y remédier, les entreprises disposent de différents outils. L'un d'eux est la création de fonds d'investissements externes spécialisés sur une ou plusieurs thématique(s) sociétale(s) : Nike, Unilever ou BMW sont dotés de tels fonds depuis plusieurs années. BMW a ainsi créé le fonds « i Ventures » pour nourrir l'innovation de la gamme de voitures électriques BMW i, conçue pour répondre aux enjeux de la mobilité durable dans les grandes métropoles. Cette entité travaille de manière autonome et investit dans des entreprises aux modèles économiques innovants dans le domaine de la mobilité. BMW i Venture a, par exemple, participé au développement de Life360 - une application pour Smartphone permettant aux différents membres d'une même famille de se géolocaliser ou encore Parkatmyplace, application permettant l'échange de places de parking privées entre particuliers. La flexibilité et l'indépendance de BMW i Ventures permettent de soutenir des innovations éloignées du business model historique du groupe, poussant la réflexion de la construction automobile vers le champ de la mobilité.

L'enjeu pour l'entreprise est de créer une organisation suffisamment autonome pour explorer librement des sujets parfois éloignés de son cœur de métier et qui ne

semblent pas rentables à court-terme, mais dont elle bénéficiera à moyen-terme ou long-terme. Pour cela, d'autres entreprises développent des cellules ou « innovation labs » à la marge de l'organisation. Johnson & Controls a ainsi mis en place le Global Workplace Innovation dont la vocation est d'analyser les tendances actuelles et futures qui affectent les espaces de travail, pour nourrir l'évolution de ses offres et la réflexion de ses clients, en s'intéressant notamment aux attentes des nouvelles générations et aux spécificités des « *digital natives*¹ ». Cette entité qui a la capacité de mener des études prospectivistes poussées en lien avec un réseau d'experts, d'universitaires et de praticiens éclaire Johnson & Controls dans les exercices de définition de sa stratégie tout en contribuant à sa visibilité et sa reconnaissance sur ces sujets.

Dans un tout autre domaine, Pernod Ricard a créé en 2012 le Breakthrough Innovation Group (BIG), une équipe de 10 jeunes créatifs basée à Paris, à l'écart de ses quartiers généraux. Objectif : capter l'air du temps et trouver l'innovation qui fera la différence. Le BIG est une structure détachée de l'organisation traditionnelle de l'entreprise : elle s'apparente à une start-up au sein du groupe. Selon Alain Dufossé, directeur du Breakthrough Innovation Group : « C'est un électron libre dont la mission est de travailler sur des propositions de rupture tant en terme de produits que de services ».

1- Les « *natifs digitaux* » sont les personnes nées entre 1985 et 1995, qui ont donc grandi dans un environnement où le numérique (Internet, ordinateurs, téléphones portables, etc.) fait partie du quotidien.

LEVIER #4 : MOBILISER SON ÉCOSYSTÈME

L'ESSENTIEL

Quand les démarches de consultation des parties prenantes rencontrent l'open-innovation, cela donne une tendance phare de l'innovation durable : la sollicitation et l'implication croissantes dans les démarches d'innovation des parties prenantes de l'entreprise – en tête desquelles les fournisseurs, les clients mais aussi, pourquoi pas, d'autres acteurs de la société civile (ONG, etc.) qui connaissent mieux les enjeux sociaux et environnementaux qu'il s'agit de résoudre.



L'INNOVATION OUVERTE, NATURELLEMENT !

L'innovation ouverte apparaît comme une modalité « naturelle » de l'innovation durable : dans un monde où l'entreprise ne détient qu'une partie de la vision d'un problème donné, la confrontation constructive de différents points de vue est essentielle pour remettre en cause l'ordre établi, se mobiliser sur de nouveaux défis, dépasser des contradictions qui semblaient insolubles et s'adjoindre les compétences nécessaires à la conception de nouvelles solutions. C'est ainsi par exemple, que face au quasi-

épuisement des stocks mondiaux de poissons (qui concerne les trois quarts des ressources marines selon les Nations-Unies, en tête desquelles les espèces les plus consommées comme le cabillaud), le groupe anglo-hollandais Unilever, qui était dans les années 90 le premier acheteur de filets de poissons blancs congelés au monde (il absorbait alors à lui seul 25 % des poissons pêchés en Europe et aux États-Unis), a clairement vu en quoi la disparition annoncée d'espèces courantes comme le cabillaud pourrait être lourdes de conséquences sur ses activités. D'abord, sur sa réputation, potentiellement malmenée en 1996 par une campagne que préparait

« Les entreprises réalisent que les défis de notre temps sont trop larges et trop complexes pour qu'elles s'y attaquent seules : 70% des PDG pensent que les entreprises devront engager des partenariats avec leurs pairs et avec l'ensemble de leurs parties prenantes pour relever ces défis. »

**A New Era of Sustainability,
UN Global Compact-Accenture CEO Study, 2010**

UN Global Compact – Accenture CEO Study. (2010). A New Era of Sustainability.

Greenpeace pour l'accuser de détruire les ressources halieutiques. Et évidemment ensuite sur ses produits eux-mêmes, car s'il n'y avait plus de cabillaud demain, il n'était pas sûr que ses marques n'y perdent pas des clients. C'est ce qui a conduit l'entreprise agroalimentaire à se tourner, cette même année, vers l'ONG environnementale WWF, dont le programme FSC pour la sauvegarde des forêts, en collaboration avec des entreprises du secteur du bois ou du papier, commençait à porter ses fruits. Ensemble, l'entreprise et l'ONG ont développé le premier label de la pêche durable MSC (Marine Stewardship Council) – une innovation qui n'aurait pu se faire sans l'expertise du WWF ni le poids sur le marché d'Unilever. Et qui réussit à convaincre Greenpeace de ne pas lancer sa campagne.

Dans le monde actuel, l'entreprise qui voudrait vivre en autarcie et avoir par elle-même toutes les réponses aux problèmes qu'elle rencontre ne tarde pas à être confrontée à des enjeux sociaux, environnementaux ou éthiques dépassant ses compétences... mais n'en menaçant pas moins son business. C'est la fin du syndrome « Not invented here » (littéralement « pas inventé ici »), qui limitait le recours aux idées externes. Les entreprises qui innovent avec leur écosystème le remplacent par un autre mot d'ordre : « fièrement déniché ailleurs » selon les mots-mêmes de Larry Huston, vice-président en charge de l'innovation chez Procter & Gamble¹. Car l'entreprise a tout intérêt à mobiliser les ressources de son écosystème (fournisseurs, distributeurs, partenaires, ONG et autres parties prenantes), dans une logique gagnant-gagnant, pour identifier des acteurs capables de lui apporter l'expertise qu'elle n'a pas et des solutions qu'elle ne pourrait élaborer seule. Unilever, d'ailleurs, continue à exceller dans cette approche : ainsi l'entreprise utilise fréquemment des incubateurs pour faire grandir des projets dont le potentiel commercial est réel mais qui ne pourraient être intégrés à ses filiales existantes. Ces projets peuvent ensuite être adoptés par des filiales ou aller chercher ailleurs les moyens de leur développement. Un choix qui fidélise les équipes de R&D, heureuse de voir s'ouvrir des possibilités pour leurs idées même en dehors du groupe, et qui développe l'écosystème de l'entreprise en l'enrichissant de nouveaux acteurs, nécessairement bien intentionnés envers le groupe. Un exemple récent est fourni par MiLife, un service de coaching personnalisé sur la forme et la perte de poids dont l'activité est fondée sur

des accessoires portatifs connectés à Internet : le capital de l'entreprise fut initialement apporté par New Venture Partners et le fonds d'investissement « maison », Unilever Ventures - dont le directeur John Coombs estime que « lorsque le modèle aura prouvé qu'il fonctionne, des collaborations entre MiLife et les marques-phares du groupe devraient être développées ».

Dans le même esprit, Philips a converti son centre de R&D en Hollande en un campus ouvert, qui accueille désormais plus de 7000 chercheurs venant d'une douzaine d'autres entreprises. Du coup, le centre n'est plus un centre de coût mais un centre de profit, tandis que le campus développe plus encore l'écosystème de l'entreprise et encourage le partage d'idées entre les occupants. Une approche qui rejoint celle d'une étude publiée en octobre 2010, montrant qu'en matière d'intelligence, le tout est plus que la somme des parties – autrement dit que l'intelligence collective d'un groupe, pour résoudre des problèmes complexes, dépasse les capacités individuelles de ses membres². Une approche qui est naturelle pour la Génération Y, qui a grandi avec les réseaux sociaux et les smartphones, mais aussi avec Facebook, Twitter, Flickr, etc. Les communautés et la connectivité sont leur quotidien. Avec l'arrivée de ces jeunes dans les entreprises, et à des postes de responsabilité, l'entreprise reprend, au-delà de sa dimension financière et marchande, son statut d'aventure et communauté humaine. Est-ce un hasard si 88% de ces jeunes générations cherchent d'abord une entreprise dont les critères environnementaux, éthiques et sociaux reflètent leurs valeurs personnelles ? D'ores et déjà, de nombreux dispositifs sont accessibles et permettent de mieux comprendre le fonctionnement de cette approche et de l'expérimenter :

1/ Les plateformes d'innovation ouverte disponibles sur la toile permettent une première familiarisation et une consultation des projets déjà menés,

2/ De grandes entreprises créent aussi des dispositifs de *crowd-sourcing* afin d'identifier des startups et des petites entreprises positionnées sur des activités stratégiques. Ces dispositifs prennent souvent la forme de fonds d'investissement « verts » ou « responsables ». Ainsi, comme évoqué plus haut, le groupe BMW a annoncé en février 2011 le lancement de BMW i ventures, un fonds d'investissement spécialisé dans la mobilité durable. Créé à New York et bientôt présent dans la Silicon Valley pour élargir l'écosystème, le fonds est déjà doté de 100 millions de dollars US. Il investira sur des projets comme des applications mobiles, des solutions de connectivité pour améliorer le confort de conduite, des solutions pour créer plus d'interactions entre les usagers et leur véhicule, des solutions de communication Car-To-Car... La vision de BMW sur le long terme est d'améliorer les usages des parkings, d'obtenir des GPS plus performants et innovants, de permettre de l'intermodalité en temps réel, ou encore permettre un partage de véhicules performant. Le premier investissement du fonds est à cet égard plutôt révélateur : My City Way est une application mobile qui propose aux usagers de l'information sur les transports publics, les places de parking ou encore de l'actualité « loisirs » dans plus de 40 villes aux Etats-Unis. Quelques mois plus tard, Nike a également lancé son fonds d'investissement « vert » sur des thématiques liées à l'activité directe ou indirecte de la société. Le fonds intervient sur des investissements relatifs aux économies d'énergie et à l'optimisation des processus de production. Lancé dans le cadre du Sustainable

Business & Innovation Lab de Nike, le fonds s'inscrit dans la ligne directrice de cette entité, spécialisée dans la recherche de projets innovants contribuant à améliorer la qualité de vie. Enfin, le Veolia Innovation Accelerator (VIA) ne propose quant à lui généralement pas de financement mais offre aux projets retenus des opportunités de partenariats et de développement commercial, ce qui correspond à la culture partenariale de l'entreprise comme l'indique Antoine Frérot, PDG de Veolia Environnement : « En créant le Veolia Innovation Accelerator, Veolia joue plus que jamais son rôle d'intégrateur de technologies pour apporter sa contribution à l'innovation collective et la diffuser au plus grand nombre. » Toute entreprise peut soumettre un projet correspondant aux thématiques prioritaires de Veolia.

3/ Les Living Labs sont quant à eux des dispositifs d'innovation créés pour regrouper des acteurs publics, privés, des associations et des citoyens afin de développer et de tester de nouvelles solutions. Certains Living Labs³ lancent des appels à projets qui permettent aux entreprises de s'inscrire dans leur dynamique, d'obtenir des financements et d'utiliser des outils spécifiques.

1- « Connect & Develop – inside P&G new model for innovation », *Harvard Business Review*, 2006

2- En savoir plus sur

http://www.cmu.edu/news/archive/2010/October/oct1_collectiveintelligencestudy.shtml

3- Voir par exemple

www.openlivinglabs.eu ou www.france-livinglabs.fr.

NAVIGUER DANS LES PLATEFORMES D'INNOVATION OUVERTE

Les plateformes d'innovation ouverte sollicitent une communauté sur un sujet donné et recouvrent des dispositifs de nature différente

LE THEME

Certaines plateformes proposent des thématiques prédéfinies alors que d'autres permettent de soumettre ses propres questions. OPEN IDEO est une plateforme collaborative créée par l'agence de design IDEO. Elle propose à des contributeurs d'apporter des solutions concrètes à des défis sociétaux présentés sous la forme de questions inspirantes telles que « Comment mieux connecter la production et la consommation de nourriture ? ». Les défis se déroulent en 7 étapes, de la collecte de toutes les expériences qui pourraient nourrir la réflexion à la mesure des impacts de l'idée gagnante mise en œuvre, en passant par un vote pour sélectionner les concepts les plus intéressants. Les contributions apportées sur les défis passés restent disponibles, ce qui fait de cette plateforme une mine d'informations pour tous les acteurs, y compris les entreprises.

LES CONTRIBUTEURS

Les plateformes s'adressent à des communautés différentes : fans d'une marque ou d'une entreprise (voir RaidLight), clients ayant envie de se tester (voir Quirky) ou encore experts et spécialistes d'une discipline (voir eYeka). Studyka a par exemple été conçue pour les étudiants et leur propose de former des équipes pour relever les défis proposés par des entreprises. Plusieurs d'entre eux correspondent à des thématiques du développement durable : Michelin a ainsi proposé d'innover dans la mobilité au service de la croissance et du bien-être en ville et Allianz de réfléchir sur de nouveaux concepts pour améliorer la sécurité routière. L'équipe gagnante reçoit un prix et se fait surtout remarquer par l'entreprise.

LE PROCESSUS

Ces dispositifs ne portent pas uniquement sur la phase d'inspiration et de collecte d'idées nouvelles et peuvent couvrir toutes les phases du processus d'innovation. La solution Quirky avec laquelle Auchan s'est associé en France repose sur un système de rémunérations des contributeurs proportionnelles à leurs apports, de la proposition de l'idée initiale aux améliorations et ajustements tout au long du cycle de conception et de développement du produit.

LA CO-CONSTRUCTION AVEC LES CLIENTS

Alors que les imprimantes 3D vont bientôt donner à chacun la possibilité de créer et de produire de nouveaux produits, la distinction entre des entreprises qui mettent sur le marché et des clients qui consomment s'estompe. En sollicitant et en canalisant la créativité de leurs clients, les entreprises espèrent bien les amener à co-concevoir des produits qu'ils apprécient puisqu'ils ont contribué à les faire naître.

Dans la mesure où l'innovation durable s'accompagne souvent d'une évolution des usages, des comportements et des pratiques de consommation et doit aussi être perçue comme une meilleure réponse aux besoins du marché, la participation des futurs utilisateurs est un maillon important du processus de création et les méthodes d'innovation centrées sur les utilisateurs représentent des outils précieux. C'est le cas du Design Thinking qui se développe fortement en France, notamment via la création de cursus spécialisés sur le sujet, au sein des écoles d'ingénieurs (Ecole de Ponts, Ecole Centrale), d'arts et de design (écoles de Saint-Etienne, de Nantes, de Valenciennes ou école privée Strate Collège de Sèvres) ou encore de management (EM Lyon). A Nice, vient de naître la Sustainable Design School, qui forme au métier de designer en innovation durable afin de mettre « une

méthode fondée sur l'observation des usages au service de la conception de produits et de services plus respectueux des attentes sociétales ».

Dans le secteur de la construction, l'apparition de l'habitat participatif s'inscrit dans cette même tendance d'adaptation aux usages et de participation des usagers. A Bayonne, le COL, société coopérative de production d'HLM attachée à ses valeurs historiques humanistes, a expérimenté en 2013 une première réalisation de ce type à l'aide d'un sociologue pour organiser les échanges avec les futurs occupants. A Paris, un appel à projets d'habitat participatif est lancé sur trois parcelles en 2014, avec la volonté de favoriser des « innovations sociales, économiques et écologistes ». Le processus jusqu'ici linéaire et compartimenté de la conception des logements s'effrite progressivement – au profit de dispositifs plus intégrés qui mobilisent toutes les parties prenantes du projet dès la conception.

Mais le bouleversement de l'innovation ne s'arrête pas là.

IDEO ET L'INNOVATION « HUMAN-CENTERED »

Dans son ouvrage « Human-Centered Design » (désormais devenu incontournable dans le domaine de l'innovation), l'agence en innovation IDEO décrit une démarche de conception qui permet de créer des solutions répondant à des besoins fondamentaux. Cette démarche repose sur l'idée que l'innovation doit découler d'une phase d'observation et d'écoute des besoins et comportements des personnes concernées. Ses objectifs finaux sont de se rapprocher du consommateur, d'explorer de nouvelles opportunités et d'optimiser le processus d'innovation. Il s'appuie pour cela sur trois piliers :

1. La désirabilité. L'écoute et la compréhension de ce que les gens veulent.
2. La faisabilité. L'innovation est réalisable tant d'un point de vue technique qu'organisationnel.
3. La viabilité. Le projet est viable financièrement.

L'innovation « Human-Centered » est au cœur de nombreuses initiatives d'innovation ouverte qui placent les consommateurs au cœur de la démarche. C'est le cas de « My Starbucks Idea », une plateforme communautaire où Starbucks invite ses clients à commenter des initiatives

de l'entreprise et à soumettre leurs propres idées d'amélioration et recommandations. Véritable outil de crowd-sourcing, il a recueilli près de 60 000 idées.

Dans un autre secteur, Bombardier, premier acteur du secteur des transports ferroviaires, a lancé un concours en ligne destiné à identifier les meilleures idées pour l'aider à concevoir le design intérieur des trains de prochaine génération. Le concours YouRail a ainsi généré plus de 4 300 contacts et permis à Bombardier de constituer une communauté de 2 500 membres. Selon Johannes Gebauer, chef de l'équipe en charge des « Innovation Contests » chez HYVE AG, partenaire de Bombardier dans cette démarche, l'innovation ouverte permet aux entreprises d'apprendre à « co-créeer avec les utilisateurs finaux en construisant un réseau international de grande valeur. » Le public « perçoit la marque comme étant plus ouverte et tournée vers le client, ce qui se traduit pas un avantage compétitif certain ».

En savoir plus :

<http://www.bombardier.com/en/media-centre/insight/open-innovation-2-0.html>

« L'expérimentation est nécessaire et fait partie de la culture et des règles de l'innovation au sein du groupe SEB. La théorie ne permet pas d'aller très loin car anticiper les réponses de consommateurs est très difficile. Il faut essayer dans un lieu géographique réel. »

Jean-Christophe Simon, Directeur de l'Innovation, Groupe SEB

Il y a plus de vingt ans, le Professeur Anil K. Gupta crée le concept de « grassroots innovation » afin de décrire des innovations issues des personnes qui en ont directement besoin. C'est une innovation « par tous » et « pour tous ». En parcourant des régions rurales, le Professeur Gupta prend conscience de l'ingéniosité des personnes qui, confrontées aux limites des produits disponibles sur le marché, inventent des solutions adaptées à leurs conditions de vie. Il recueille leurs idées en créant l'association Honey Bee Network qui dispose aujourd'hui d'une base de plus de 1500 innovations et dont un objectif est d'en faciliter le développement. Cette approche d'innovation par la base a le mérite de se focaliser sur l'essentiel et d'éliminer toute fonction inutile et coûteuse, raison pour laquelle on parle aussi d'innovation « frugale ». Dans le monde, les Fab labs, lieux ouverts au public pour la conception et la réalisation d'objets potentiellement par chacun, s'inscrivent aujourd'hui dans ce même état d'esprit.

Au sein de ce mouvement de co-création avec les utilisateurs, le territoire occupe une place particulière. La dimension territoriale s'avère souvent très utile pour tester et expérimenter de nouveaux usages. Cela facilite une prise en compte plus fine des besoins ainsi que l'observation et le suivi des pratiques et des résultats. En ciblant une région intéressée par l'innovation, cela permet de bénéficier du soutien d'autres acteurs locaux

pour accompagner le changement des pratiques et des comportements. C'est l'approche adoptée par le Groupe SEB pour le lancement de son programme « Eurêcook », une offre de location d'équipements électroménagers expérimentée dans la ville de Dijon afin d'en tester le modèle économique, de mieux comprendre les attentes des consommateurs et d'analyser comment la solution proposée y répond.

Le territoire permet par ailleurs d'identifier d'autres acteurs de l'écosystème local engagés dans des démarches d'innovation durable, de profiter de leur retour d'expérience, de créer des synergies, de nouer des partenariats potentiels et d'accélérer l'identification des opportunités et la conception des meilleures solutions par des échanges de proximité. Dans son accompagnement des entreprises pour passer du produit au service, le Club de l'économie de fonctionnalité priorise l'action au niveau local et recommande aux entreprises confrontées à des difficultés (financement, responsabilité juridique, etc) de traiter en étroite collaboration avec les acteurs locaux et régionaux (clients, fournisseurs, collectivités, etc.).

VEOLIA ENVIRONNEMENT, ORANGE ET RABOT DUTILLEUL : CREATION DU TERRITORIAL INNOVATION ACCELERATOR EN REGION NORD-PAS DE CALAIS

Veolia Environnement, Orange et Rabot Dutilleul, en partenariat avec les acteurs du réseau J'innove en Nord-Pas de Calais et en soutien de la Stratégie Régionale d'Innovation (SRI) ont mis en place la démarche Territorial Innovation Accelerator (TIA) pour contribuer à la croissance d'entreprises locales innovantes en Nord-Pas de Calais. L'objectif de cette initiative est de faciliter l'accès de PME locales aux marchés. Le TIA fait partie d'un dispositif large d'innovation ouverte de Veolia. Début 2013, un premier appel à projet a été lancé sur le thème « Smart Building ». L'approche territoriale a permis de mobiliser l'ensemble des acteurs du réseau J'innove en Nord-Pas de Calais : les pôles de compétitivité UpTex (Textiles Innovants), Maud (Matériaux et Applications pour une Utilisation Durable), le pôle BTP, le pôle régional numérique, le réseau des ruches, LMI innovation (association de financement pour la création d'entreprises innovantes), le réseau Entreprendre Nord et le CTIC (Centre d'Innovation des Technologies sans Contact). Huit PME innovantes ont été sélectionnées et ont pu conclure des accords de partenariats avec les groupes Veolia Environnement, Orange et Rabot Dutilleul, à l'origine de cette initiative.

LEVIER #5 : CONCEVOIR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DE DEMAIN

L'ESSENTIEL

Utiliser le cadre conceptuel du modèle économique pour penser l'innovation durable offre plusieurs avantages : une approche résolument orientée business, une vision globale permettant d'activer davantage de leviers d'innovation et un langage simple, favorisant la transversalité et la collaboration entre les équipes. L'innovation durable peut ainsi bénéficier des outils et des réflexions de la communauté de l'innovation sur les modèles économiques, tout en contribuant directement à enrichir en retour celle-ci de nouvelles approches comme l'économie du partage, dont la puissance se trouve démultipliée par les outils digitaux...



« Le développement durable ne se fera pas sans une rupture, qui nous pousse à repenser radicalement nos modèles économiques. Il nous faut réinventer non seulement la façon dont nous vendrons des produits et services demain, mais aussi la façon dont nous créerons de la valeur. »

Mike Barry, Directeur Sustainable Business chez Marks & Spencer *Forum for the Future. (2012). Greenfutures.*

1 / AU-DELÀ DE LA POLITIQUE CORPORATE

Après s'être rapidement répandues dans les entreprises au cours des décennies 1990 et 2000, les démarches de développement durable ou de RSE sont souvent perçues aujourd'hui comme des politiques *corporate* parmi d'autres, voire des déclarations d'intention affichées mais pas toujours traduites opérationnellement, éloignées des pratiques et du terrain, déconnectées des enjeux économiques de l'entreprise et de leur stratégie d'innovation, et de surcroît plus du tout prioritaires depuis la crise de 2008. Au mieux, une politique développement durable sérieuse est devenue un « must-have » pour les dirigeants et leur direction de la communication, soucieux de prévenir les crises d'image et montrer patte blanche auprès des pouvoirs publics. Au pire, elle est vue comme relevant de la conformité réglementaire, pour anticiper et appliquer les lois environnementales, respecter les obligations de *reporting*, etc. Corollaire inévitable de cette évolution : on entend de manière croissante dire dans les entreprises que le développement durable ennuie, qu'il ne suffit pas (ou plus) à mobiliser les énergies en interne, y compris au plus haut niveau, et qu'il semble même lasser les consommateurs réticents à restreindre une consommation déjà contrainte. Si la réalité n'est pas aussi simple (ni aussi déprimante), force est de constater qu'il est rare qu'une démarche de développement durable ou de RSE, telle qu'elles sont aujourd'hui conçues et déployées, transforme en profondeur l'entreprise, son offre et son marché.

En réalité, ces démarches ont souvent été conçues de manière isolée, déconnectée de la stratégie de l'entreprise à proprement parler et de son offre de produits ou services. Autrement dit : il y a traditionnellement peu de *business* dans la stratégie développement durable et peu de développement durable dans la stratégie *business*. A l'heure où, crise oblige, les entreprises sont en quête de relais de croissance, où les produits responsables se répandent et questionnent leurs concurrents conventionnels, où les problèmes sociaux et environnementaux doivent être pris en considération en amont dans la conception des produits (sous peine de contrarier leur succès), et enfin où les entreprises voient les limites d'une approche développement durable qui ne se déploierait que dans les systèmes de management et les politiques *corporate*, de plus en plus d'entreprises en arrivent aujourd'hui à cette même conclusion : seule l'évolution profonde de leur offre et de leur modèle économique est capable de générer de réels bénéfices pour elles et leurs parties prenantes.

2 / LE MODÈLE ÉCONOMIQUE COMME OUTIL DE CRÉATIVITÉ

LA TRANSVERSALITÉ ET LA COLLABORATION SIMPLIFIÉES

Si la notion de modèle économique est devenue aussi populaire, c'est qu'elle présente des qualités majeures pour penser et pratiquer l'innovation – et tout particulièrement de l'innovation durable et de rupture.

D'un côté, le modèle économique est un concept que tout le monde peut comprendre. De ce fait, il permet à des acteurs très différents (un PDG, un étudiant, un directeur financier, un client, etc.), de partir d'un cadre d'analyse semblable et de parler un « langage commun » qui rend possible le dialogue et la collaboration. Dans un univers habitué au fonctionnement en silos, il s'agit d'un atout majeur pour favoriser la transversalité et l'organisation collective.

De l'autre, le modèle économique constitue une approche globale ou intégrée de l'organisation, qui permet de prendre du recul et d'appréhender l'entreprise dans son ensemble, mais aussi de rendre visibles les liens d'interdépendance entre ses différents éléments constitutifs (cf. canevas *Business Model Generation* ci-dessous). Chacun se retrouve donc confronté au point de vue et aux contraintes de l'autre – le marketeur est obligé de prendre en compte la structure de coûts, le responsable R&D doit réfléchir à la proposition de valeur et à la cible, etc. Et in fine, l'innovation se retrouve replacée dans un contexte bien plus large que celui des équipes de R&D ou de marketing au quotidien.

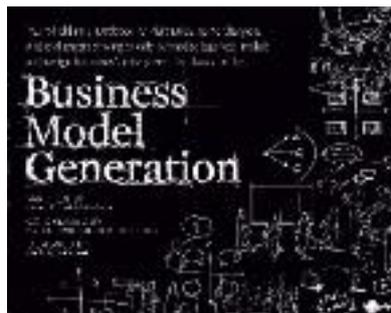
DEFINITION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

« Un modèle économique (de l'anglais *business model*) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur ».

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*.

**LA DIMENSION SOCIÉTALE (OUBLIÉE)
DU MODÈLE ÉCONOMIQUE**

Une communauté passionnée d'innovation, animée par Yves Pigneur et Alexander Osterwalter, auteurs du best-seller Business Model Generation, s'est attachée à la création de cet outil qui rend possible le dialogue, la collaboration, la transversalité et la prise de recul indispensables à la créativité. ... Leur réflexion a abouti au canevas présenté plus bas, qui représente l'entreprise en neuf « blocs ». Simple d'utilisation, appropriable par tous, il permet d'analyser et de présenter de façon efficace la façon dont une entreprise donnée (ou en projet) crée de la valeur. Il se veut aussi un outil pour construire de nouveaux modèles, du fait notamment qu'il alterne vue d'ensemble et focus sur des blocs spécifiques. Le canevas Business Model Generation repose sur une vision relativement classique de l'entreprise et de son modèle économique. En effet, il reste centré sur la proposition de valeur pour le client et n'explicité pas les bénéfices et les coûts sociétaux de l'offre, alors même que ceux-ci traduisent la contribution globale de l'entreprise à la société, d'autant que les entreprises sont poussées à internaliser ces coûts (via les pressions réglementaires ou des principes de type « pollueur-payeur ») et ces bénéfices (si l'entreprise parvient à saisir l'opportunité de faire



Business Model Generation
d'Yves Pigneur
et Alexander Osterwalter

rémunérer les services qu'elle rend à la société ou à la planète). Convaincue comme le dit Michael Porter qu'il « faut passer de modèles économiques fondés sur la destruction de la planète à des modèles fondés sur la réparation de la planète - des modèles où les externalités deviennent des opportunités », l'équipe d'Utopies a donc pris l'initiative d'ajouter deux « blocs » permettant d'emblée l'analyse de ces externalités (positives et négatives), qui constituent pour nous des éléments importants de la valeur ajoutée d'un modèle économique et de son évolution dans le temps (voir ci-dessous exemple de Nespresso).



« Dès lors que vous commencez à réaliser que vous fonctionnez selon des modèles économiques qui externalisent le véritable coût de vos activités commerciales, vous réalisez que ce dans quoi vous devez désormais vous lancer est l'innovation et la conception de nouveaux modèles économiques. »

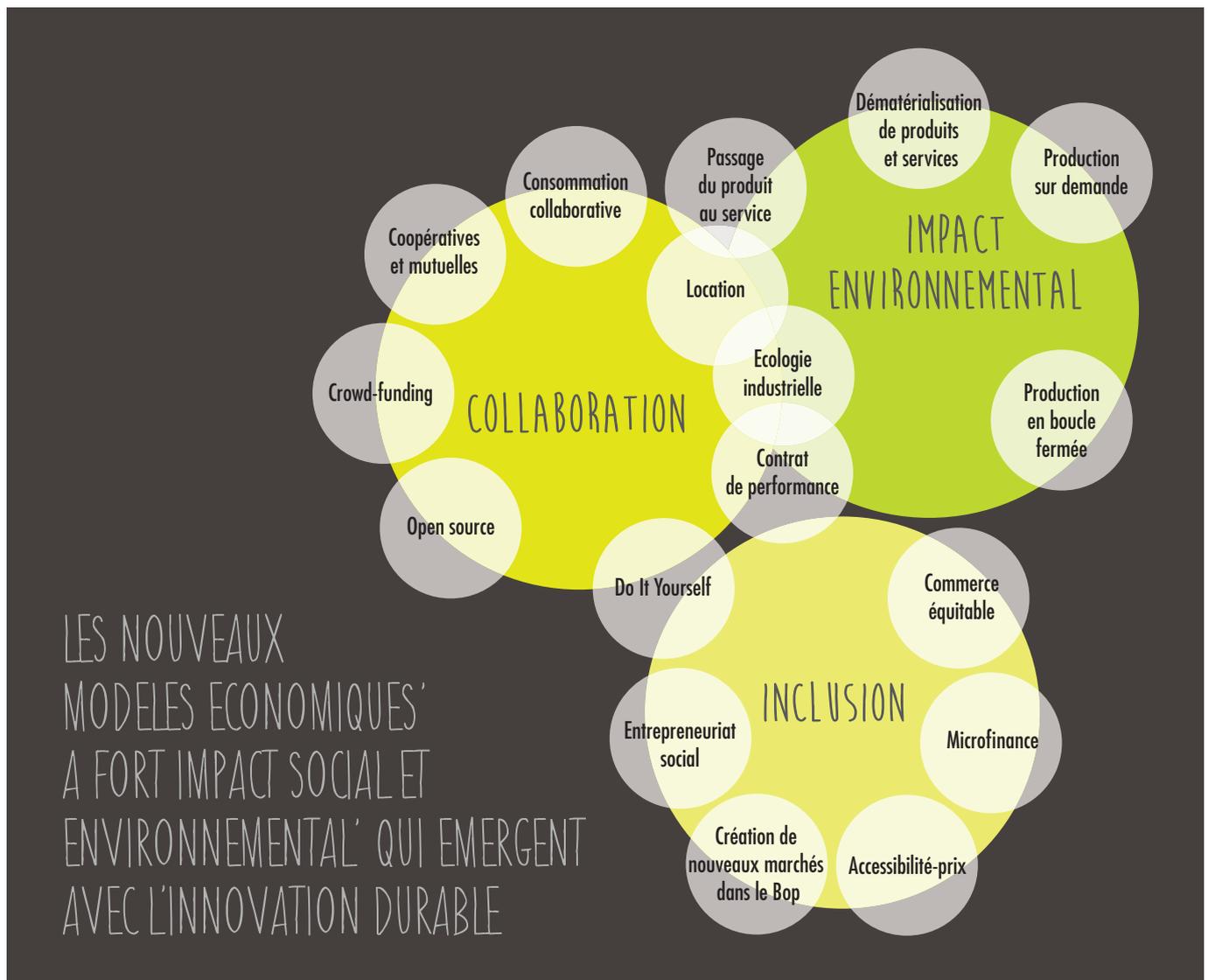
Hannah Jones, VP Sustainable Business & Innovation chez Nike

Hannah Jones. (2011). Conférence « Sustainable Business & Social Impact » (Duke University Fuqua School of Business).

3/ DES MODÈLES ÉCONOMIQUES INSPIRANTS

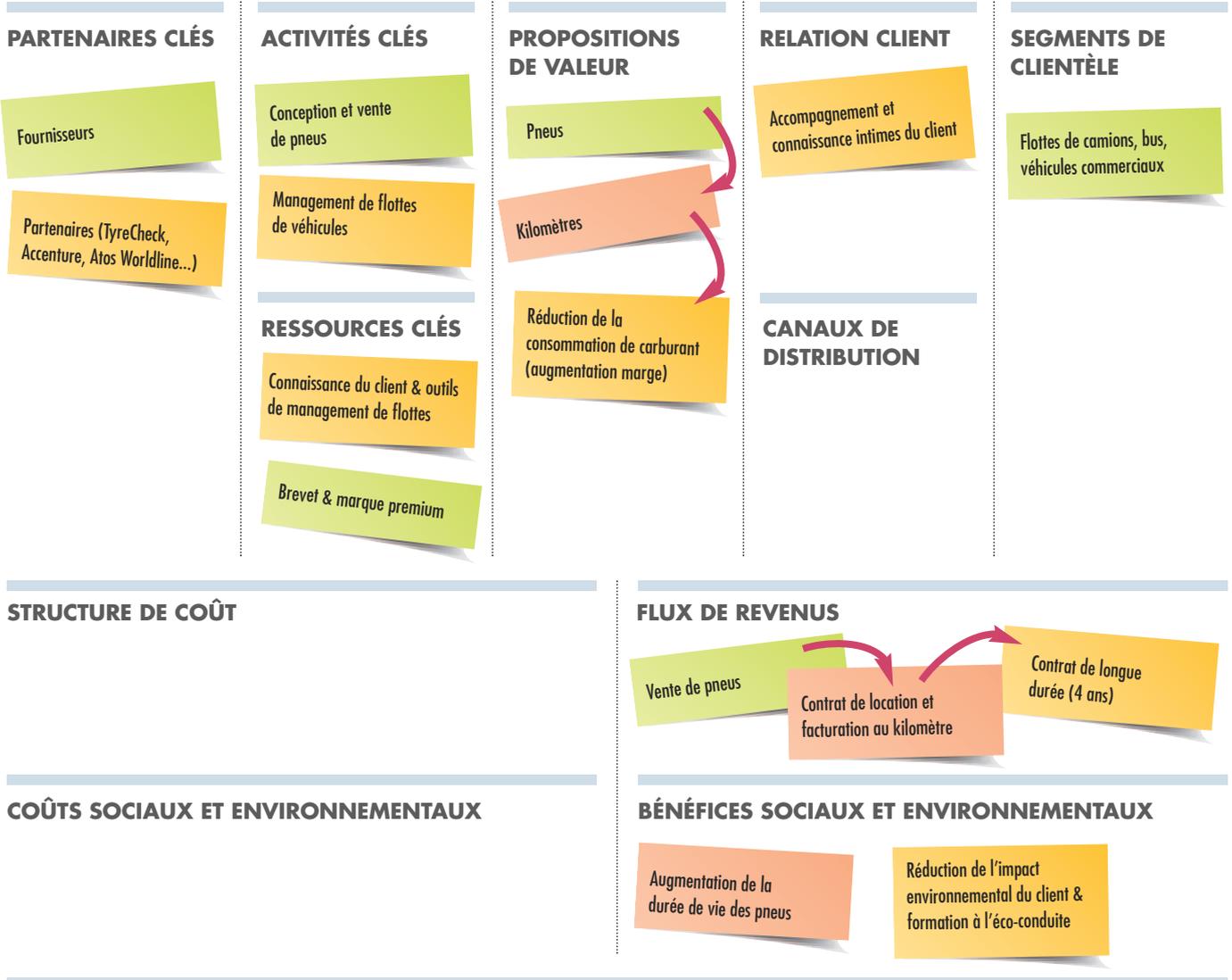
La communauté *Business Model Génération* a analysé de nombreux modèles économiques innovants, apparus notamment avec le développement des NTIC et a ainsi défini de grandes catégories de modèles économiques. Pour dépasser un certain nombre de contraintes, l'innovation durable a aussi été à l'origine de nouveaux concepts de

modèles économiques. Ces concepts n'apportent pas de réponse à toutes les questions posées mais constituent une boîte à outils intéressante pour inspirer de nouvelles idées. La plupart d'entre eux sont présentés dans le schéma ci-dessous et trois d'entre eux sont plus spécifiquement illustrés : l'économie de la fonctionnalité avec l'exemple de Michelin, un modèle BOP avec l'entreprise indienne BASIX et un modèle de distribution coopérative avec Park Slope Food Coop.



MICHELIN SOLUTIONS

BIEN PLUS QUE DE PNEUS



Depuis des années, le groupe Michelin innove pour développer une offre de produits et services adaptée aux flottes de camions, bus, véhicules commerciaux et autres équipements. Cette offre a été conçue grâce à deux grandes transformations successives et constitue un exemple emblématique de la manière dont l'économie de fonctionnalité peut générer des bénéfices pour l'entreprise et ses parties prenantes.

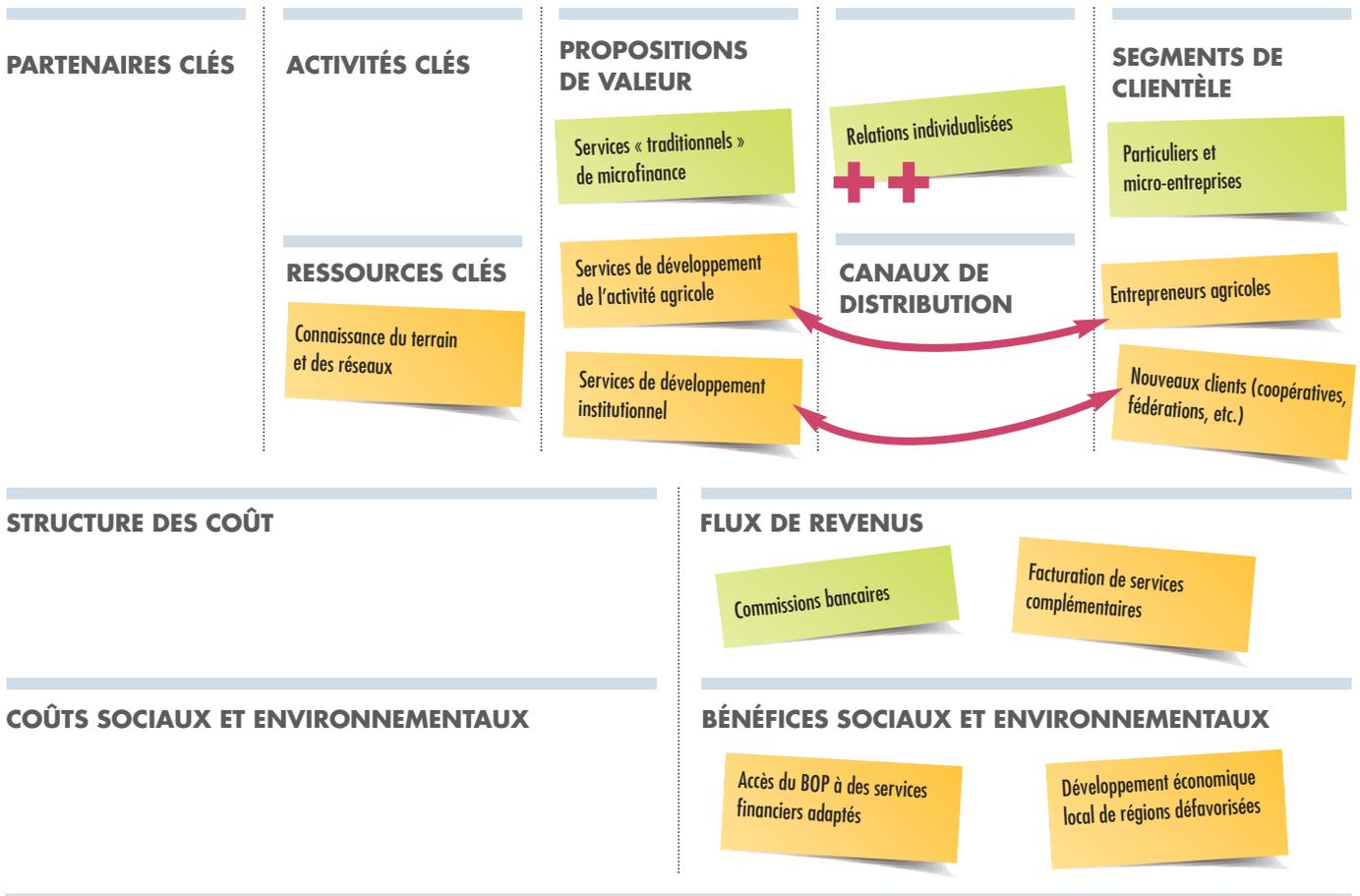
Le Groupe est d'abord passé de la vente de pneus à la vente de kilomètres (et à la location des pneus). Vendre au kilomètre a permis à Michelin de démontrer que ses produits étaient « moins chers » que ceux de la concurrence sur le long-terme – car plus résistants - tout en rédui-

sant l'impact environnemental de son activité. La transformation a été réussie et une *business unit* spécialisée a été créée : Michelin Fleet Solutions. En 2012, le groupe a décidé d'aller plus loin en créant une filiale indépendante : Michelin Solutions. Celle-ci a poussé l'idée d'économie de fonctionnalité encore plus loin, en instaurant le passage du produit au service puis à la « solution ». Sa solution phare est EFFIFUEL™ : une offre par laquelle Michelin Solutions s'engage à réduire la consommation de carburant de flottes de véhicules en Europe, en activant différents leviers comme la formation à l'éco-conduite, la télématique, le suivi de l'état du véhicule ou encore le reporting hebdomadaire et mensuel. Comme l'explique Franck Estoquié, Directeur du

marketing de l'entreprise, « il ne s'agit pas d'une offre de conseil ou d'une offre de vente de technologie, mais d'une offre de partenariat impliquant des services, un accompagnement et un engagement 'Satisfait ou remboursé' ». Désormais, Michelin Solutions emploie quelques 1 000 salariés et constitue un centre de profit à part entière. Il est aussi un lieu d'innovation et d'expérimentation pour le Groupe, qui permet de développer de nouvelles activités, de nouvelles compétences et de nouveaux partenariats. Dans un marché (celui du transport routier), très mature et dans lequel les marges de profit sont très faibles, il constitue donc un atout majeur pour conforter la capacité du groupe à faire face à l'évolution de ses marchés.

BASIX

QUAND LA FINANCE REND POSSIBLE L'IMPOSSIBLE



Créé en 1996, le groupe BASIX participe au développement économique de régions rurales défavorisées en Inde en proposant trois services (1) des services de développement de l'activité agricole (2) des services financiers d'inclusion et (3) des services de développement institutionnel, à près d'un million de foyers (tous services compris)¹. Ces piliers de l'activité de BASIX sont tous les trois indispensables pour améliorer effectivement les conditions de vie et de travail du marché BOP auquel BASIX s'adresse et assurent l'efficacité de son approche. Cette efficacité est par ailleurs une composante clef de son modèle économique (ses clients doivent être en mesure de payer) et du développement de son approche auprès d'un marché nécessairement exigeant et de bailleurs de fonds publics.

Le micro-crédit vise principalement les personnes à l'esprit entrepreneurial. Les personnes dont ce n'est pas encore le cas sont surtout dans une logique de gestion du risque : elles privilégient l'épargne et l'assurance à l'accès au

micro-crédit. C'est l'offre que propose le pôle « Livelihood Financial Services » de BASIX : produits d'épargne, d'assurance (vie, santé, récolte, élevage, etc.) et, in fine, de crédit². Pour contribuer à la diffusion de pratiques agricoles plus rentables et à l'augmentation des revenus des agriculteurs, BASIX offre, via son pôle de développement agricole et commercial, des services d'amélioration de la productivité (analyse du sol), de gestion des risques (traitement des semences, lutte antiparasitaire intégrée, vaccination du bétail) et l'accès à des débouchés commerciaux (transformation du produit, liens avec des marchés, créations de filières). Enfin, l'entreprise a réalisé que les agriculteurs, peu formés, n'étaient parfois pas réceptifs à l'idée de changer leurs pratiques. Ne pouvant accompagner chaque foyer individuellement, BASIX a mis en place un service de développement institutionnel pour aider le regroupement des agriculteurs en coopératives et fédérations, qui pourraient jouer ce rôle. Concrètement, BASIX fournit à ces groupes du conseil en IT, du

support administratif et comptable, des formations, des outils de management, etc. Cette activité est financée par les pouvoirs publics. Cette triple proposition de valeur est au cœur de l'originalité du *business model* de l'entreprise. En partant du modèle des activités de micro-crédit et de micro-assurance, et dans un marché très complexe, très fragile, très jeune et peu rentable, BASIX a su innover et concevoir de nouveaux services de sorte à créer une boucle vertueuse entre ses activités, afin de rendre viable une activité qui ne l'aurait pas été autrement. BASIX a ainsi étoffé une offre classique de micro-crédit en l'enrichissant de services spécifiques, innovants et ciblés³.

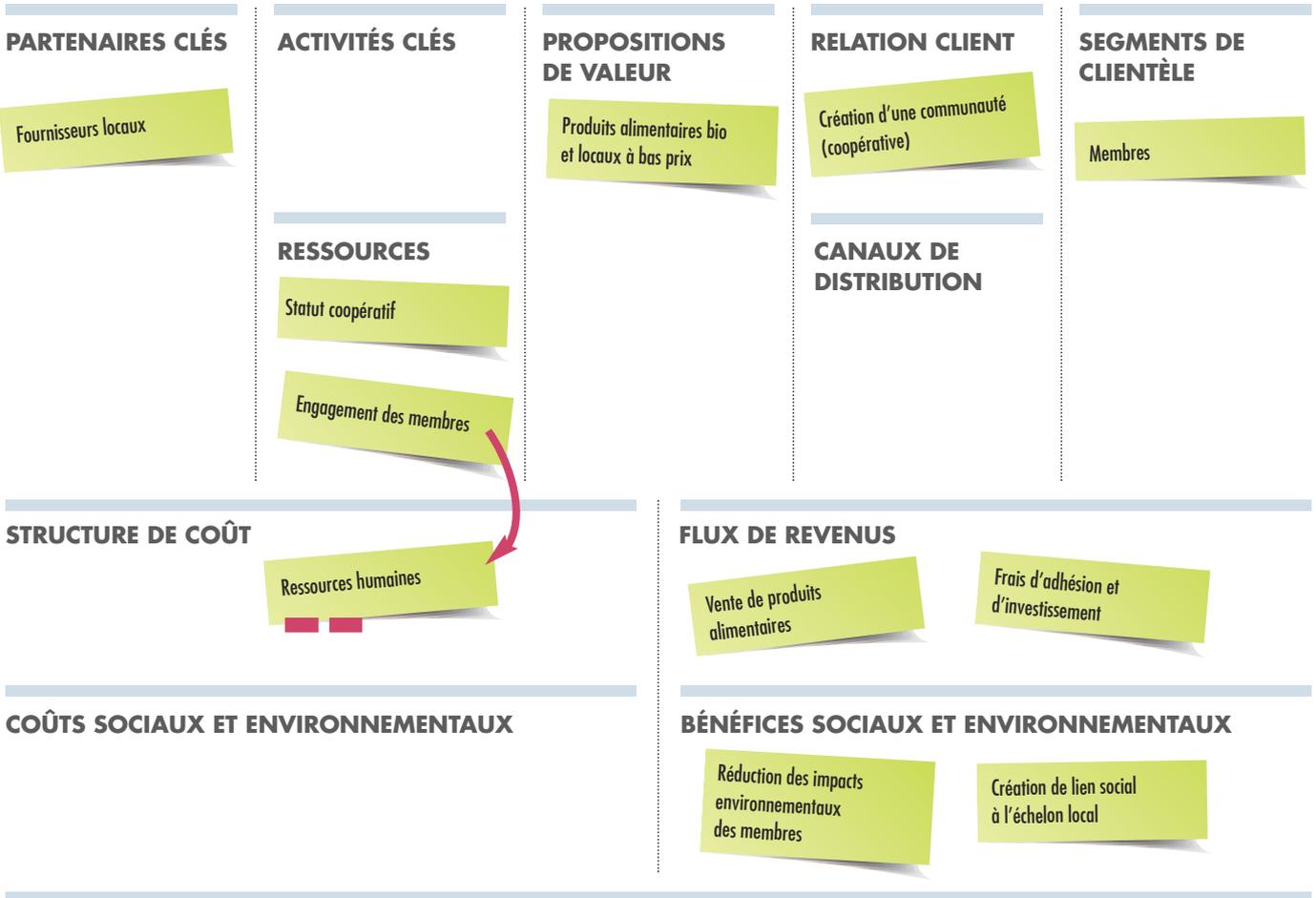
1 - BASIX. (2011). Services de développement de l'agriculture, de l'élevage et des entreprises (AgLEDS).

2- UNDP. (2010). BASIX-Bhartiya Samruddhi Finance Limited (BSFL): A New Generation Livelihoods Promotion Institution.

3- WWWF & CIHTC CESD. (2008). Indian companies with solutions that the world needs: sustainability as a driver for innovation and profit.

PARK SLOPE FOOD COOP

LA COOPÉRATION AU SERVICE
D'UNE MEILLEURE ALIMENTATION



Le principe de la coopérative existe depuis le XIX^{ème} siècle et s'inscrit dans le concept de l'économie sociale et solidaire. Ce modèle centenaire sait cependant évoluer, se transformer et inspirer de nouveaux modèles économiques. La Park Slope Food Coop est une coopérative alimentaire de Brooklyn (NY), créée en 1973, qui compte aujourd'hui 16 000 membres. Cette dernière s'est développée autour d'une mission que son slogan résume bien « Good Food at Low Prices for Working Members through Cooperation since 1973 ».

Au sein des coopératives, les clients sont les associés, les décisions sont prises de manière démocratique par ces derniers et chaque voix a le même poids. A la Park Slope Food Coop, les grandes décisions sont prises lors de l'assemblée générale mensuelle à laquelle tous les membres sont conviés à contribuer. Certains de ces rassemblements sont même parfois des moments militants où les membres s'entendent

sur le boycott de certaines marques ou produits. La majorité des coopératives fonctionnent sur la participation financière de ses membres. Chez Park Slope Food Coop, un adhérent doit payer 25\$ de frais annuels et investir 100\$ dans le projet.

PSFC a enrichi ce business model plutôt classique d'une dimension nouvelle. En complément d'une participation financière, une autre forme de contrepartie est demandée aux membres de PSFC : leur main d'œuvre. Chaque membre s'engage à dédier mensuellement 2h45 de son temps à la coopérative. Organisé par équipes, ce travail, bénévole, couvre tous types d'activités : administration, maintenance, stockage de légumes, vente, etc. Cet engagement est gagnant-gagnant : la coopérative bénéficie d'une réduction de 75% de coûts de main d'œuvre réalisés bénévolement ce qu'elle peut reporter sur le prix de ses produits¹. Les membres bénéficient ainsi en exclusivité de

produits locaux (provenant d'un rayon de 800 kilomètres, soit une distance qui peut être parcourue par un camion en une journée) et de qualité, issus pour beaucoup de l'agriculture biologique, à prix très bas (20 à 40% d'économies par rapport au panier moyen classique). La Park Slope Food Coop repose donc sur un principe historique : celui de la coopérative, qu'il a su enrichir pour parvenir à un modèle communautaire plus engagé. Le concept est un succès et a notamment inspiré, après le Danemark et Israël, la France. À titre d'exemple, la Louve est un projet visant l'ouverture d'un supermarché collaboratif à Paris respectant les mêmes principes de fonctionnement que la PSFC. Ce dernier a déclenché un véritable engouement : la Louve a levé plus de 42 000 € sur la plateforme de financement participatif Kiss Kiss Bank Bank pour un objectif initial de 32 000 €.

¹- DeLisi, M., Matto, H., & G. Vaughn, M. (2013).



LEVIER #6 : RÉ-INVENTER LE POUVOIR DU MARKETING

L'innovation durable a un impact significatif sur l'image de la marque et constitue un puissant levier de différenciation et d'amélioration de l'offre. Pour réussir à transformer la marque, elle a aussi besoin d'un marketing ambitieux, porté par une vision de moyen terme, convaincu de son intérêt stratégique et soutenant la mise sur le marché d'une offre de rupture. L'innovation durable ne doit pas être non plus un compromis entre une plus grande valeur ajoutée sociétale et les critères d'achat « conventionnels » (ex. design, style, prix, qualité, etc.). C'est la fin des gammes vertes : de manière croissante, le durable n'est plus une « unique selling proposition » qui aurait été travaillée de manière isolée pour faire une innovation « verte » à l'attention d'une niche élitiste de « bobos »... mais au contraire qu'il est intégré au processus d'innovation pour devenir l'une des composantes indispensables de ce qui fait un « meilleur produit » aux yeux de tous, tout simplement. Selon une étude récente*, 78% des leaders d'opinion européens pensent désormais que les produits responsables doivent être proposés à la place des produits conventionnels, et pas en complément. Une transformation qui fait « remonter » la durabilité au niveau de la marque, et demande un soutien marketing proactif pour bâtir un succès commercial incontestable – seul capable d'entraîner rapidement une évolution du marché comme de la société. *Etude SustainAbility/GlobeScan, 2012

1 / L'IMPORTANCE D'UN MARKETING AMBITIEUX

Le marketing – accusé de vouloir faire consommer des produits et des services dont les personnes n'ont en fait pas besoin – est parfois perçu comme étant aux antipodes de l'innovation durable. Il est au contraire indispensable à la mise sur le marché d'une innovation en la faisant connaître, en expliquant ses bénéfices de manière convaincante, en accompagnant le changement des habitudes et en la rendant désirable. Il est d'autant plus nécessaire s'il s'agit d'une innovation de rupture à laquelle le marché – les consommateurs – n'est pas préparé.

La voiture Prius n'aurait pu connaître son succès actuel sans les quinze ans d'engagement marketing de TOYOTA pour lever les freins qu'elle rencontrait, comme son prix élevé pour une voiture qui ne répondait pas aux normes esthétiques de l'époque des voitures haut de gamme. TOYOTA a persévéré pour faire évoluer son image et a

fait feu de tout bois pour la rendre attractive au delà du cercle des consommateurs LOHAS : plusieurs campagnes de communication ont été lancées, la Prius a été conduite par des stars d'Hollywood, comme Leonardo DiCaprio, Daryl Hannah ou Gwyneth Paltrow pour devenir un attribut de la vie branchée de la côte ouest, son acquisition a été subventionnée par les pouvoirs publics et dans certains pays, la Prius a donné la possibilité d'utiliser la file de co-voiturage des autoroutes. Aujourd'hui, la TOYOTA Prius est dans le trio de tête des ventes d'automobiles ! A l'inverse, de nombreuses innovations durables sont créées et mises sur le marché de manière très confidentielle...une discrétion révélatrice du peu d'intérêt qui leur est porté par l'entreprise. Lancées sans grande ambition, très peu mises en avant, elles présentent un danger réel : celui de corroborer logiquement l'hypothèse implicite de départ, à savoir que le développement durable n'intéresse décidément pas le consommateur.

L'innovation durable ne saurait réussir sans un marketing

proactif et engagé. Elle ne peut pas exister « sur l'étagère » en attendant d'être sagement choisie par un client. Il est indispensable de créer un marché pour l'innovation de rupture... plutôt que d'attendre que le marché soit « prêt », avec l'idée qu'une entreprise a les clients qu'elle mérite. C'est l'offre qui fait évoluer la demande et non l'inverse. Le marché de la musique n'exprimait pas d'attentes spécifiques concernant l'augmentation des capacités de stockage de chansons ou la musique en-ligne avant iTunes et l'iPod. En revanche, ceux-ci ont radicalement changé la donne.

LA FIXATION D'OBJECTIFS AMBITIEUX

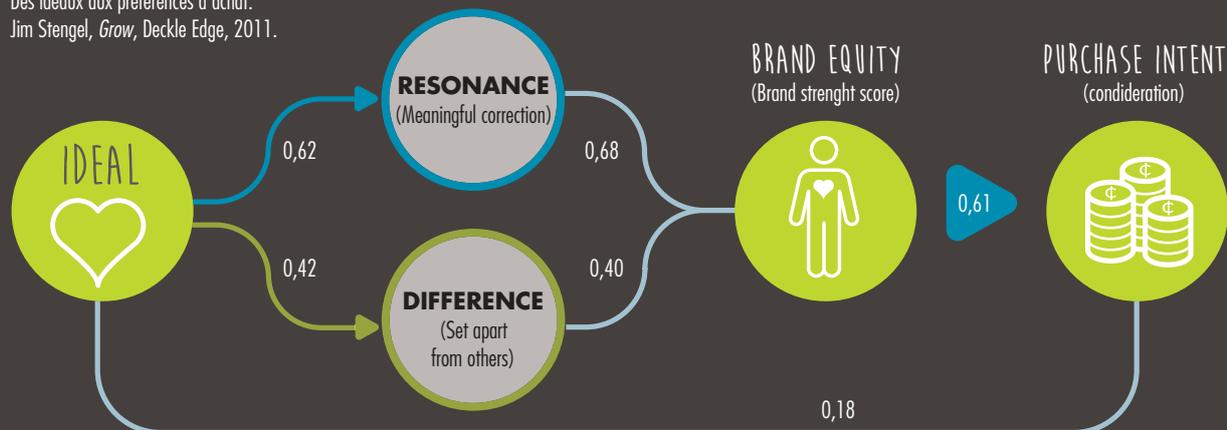
Un tel marketing engagé nécessite de développer une vision dans la durée. Or, la contrainte du court terme touche de plein fouet les directions marketing, soumises à des objectifs trimestriels et annuels de progression des ventes. Un contexte et des incentives qui ne favorisent pas les réflexions de moyen-terme sur le construction ou le

« Le marketeur fait face à des exigences financières importantes à court-terme, à la fois en termes de volume d'affaires et de marge. Cette contrainte est généralement imposée par le Comité Exécutif ou la Direction Générale, et rend très difficile toute innovation de rupture. »

**Sophie Labbé, ex responsable de la marque
Oréo en Europe (Groupe Mondelez International)**

ET SI LES MARQUES DURABLES ÉTAIENT AUSSI PLUS PERFORMANTES ?

Des idéaux aux préférences d'achat.
Jim Stengel, *Grow*, Deckle Edge, 2011.



Selon Havas Media, à l'origine du référentiel d'analyse de la performance globale des marques Meaningful Brands®, « la relation entre les marques et les individus est en panne. Une bonne partie de la confiance, du respect et de la loyauté que les personnes avaient pour les marques ont disparus. » Ainsi, d'après une enquête menée tous les ans par Havas Media auprès de 130 000 consommateurs dans le monde entier, seul 20% des marques sont perçues comme ayant un impact positif considérable sur le bien-être des personnes, tandis que la majorité des gens ne se soucieraient guère si 73% des marques disparaissaient demain. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les marques porteuses de

sens surperforment les autres dans les indices boursiers (+120% en 2013)¹.

Jim Stengel est parvenu à une conclusion similaire dans son best-seller « *Grow. How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies* » : l'association des marques à des idéaux (politiques, sociaux, environnementaux, etc.) serait source de résonance et de différence chez le consommateur et, in fine, générerait une préférence d'achat (voir schéma ci-après)². Cette thèse a été validée par une étude publiée par Millward Brown Optimor et Jim Stengel en 2012, selon laquelle les marques intégrant une utilité sociale à leur mission et à leur positionnement surperforment les autres dans les marchés fi-

nanciers (+382,3% par rapport à l'indice boursier S&P 500 entre 2000 et 2011)³.

Dans un cas comme dans un autre, le message à retenir est le même : l'innovation durable peut aider les marques à créer de la valeur et dépasser l'impasse du consumérisme dans lequel elles sont si nombreuses à se trouver.

1- Présentation du référentiel Meaningful Brands®, <http://www.havasmedia.com/meaningful-brands>

2- Jim Stengel, *Grow. How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*, Deckle Edge, 2011.

3- Jim Stengel et Millward Brown Optimor, 2012, http://www.businesswire.com/news/home/20120117005066/en/Millward-Brown-Partnership-Jim-Stengel-Reveals-50#.VCnHlyL_t4

renforcement de la marque, la priorité étant donnée à des nouveautés immédiatement « activables » : même si elles ne sont pas très innovantes, elles ont néanmoins le mérite d'être communicables très rapidement.

Face à cette situation, l'Association Nationale du Marketing (ADETEM) a lancé une réflexion collective sur le marketing de demain, en partant du constat que les marketeurs sont confrontés à la fois à un monde beaucoup plus complexe et à une prédominance des approches de court-terme. Selon l'ADETEM, ils auraient même intérêt à reconquérir leur rôle initial sous peine de perdre leur influence : « assurer le futur de l'entreprise »¹ avec la conviction que leur raison d'être sera de « marier performance et éthique »². Des marques telles que Marks & Spencer, Kingfisher ou encore Unilever démontrent qu'il est possible de combiner des objectifs ambitieux à moyen terme et une communication percutante à chaque jalon posé sur le chemin.

Le marketing doit ainsi retrouver la capacité d'agir sur la valeur de la marque en développant une approche fondée sur la mise en avant d'engagements sociétaux qui lui donnent du sens, et un idéal qui dépasse la courbe d'évolution des ventes. Les grandes agences de stratégie de marques, comme Interbrand ou Havas, n'hésitent plus à relier la valeur globale de la marque et sa réussite financière dans la durée à leur performance « durable ». Havas Media a ainsi créé « Meaningful Brands », un cadre d'analyse de l'impact de la marque sur le bien-être humain : selon ce nouvel indicateur, les « Meaningful Brands » auraient des résultats financiers supérieurs de 120% à ceux du marché (voir notre encadré).

1- Charte de l'ADETEM, disponible ici :

http://www.adetem.org/xwiki/bin/download/Space_NBAdetemStatic_Wiki/Ethique/CharteethiqueAdetem.pdf

2- ADETEM. (2013). *Manifeste pour le marketing de demain.*

réaffirme l'engagement de l'entreprise contre la surconsommation et en faveur de la réutilisation, tout en mettant en valeur la durabilité et la qualité de ses produits, fruits de nombreuses innovations durables.

Or, cette étape de communication est trop souvent négligée, en raison du manque d'implication des directions marketing, de la croyance que la qualité de l'offre va parler « d'elle-même », de la difficulté à communiquer simultanément sur l'offre classique de l'entreprise et sur une offre plus durable, ou encore du manque d'investissement sur une offre qui n'est pas jugée stratégique. Ce déficit de communication est la cause d'un grand nombre d'échecs commerciaux. Il est indispensable de concevoir une communication originale pour surprendre, donner envie et faire connaître, avec parfois des dispositifs distincts de ceux utilisés pour l'offre traditionnelle. C'est le cas pour la marque Les 2 vaches, détenue aujourd'hui par le Groupe Danone.

La limite entre la valorisation et l'exagération est parfois tenue, avec en toile de fond un risque de greenwashing. Une approche juste fondée sur la compréhension des limites de son offre, la transparence, un ton humble (permettant d'assumer ses erreurs – voir la façon dont la marque de jus de fruits Innocent a historiquement expliqué à ses clients qu'elle s'était trompée en pariant sur le bioplastique et qu'elle revenait au plastique recyclé), la prise en compte des règles de la communication responsable ou encore la consultation des parties prenantes notamment sur les sujets sensibles doivent permettre d'éviter cet écueil, qui est aussi utilisé à mauvais escient pour justifier une absence de communication.

Pour preuve que la communication doit être soignée : il est même des cas où elle est, intrinsèquement, source d'innovation et levier majeur de durabilité. Ainsi, il y a quelques années, le constructeur coréen KIA a signé la

L'INNOVATION DANS LA COMMUNICATION

Dans un monde saturé de messages, concevoir une communication à la fois juste, originale et efficace est indispensable au succès d'une offre responsable. C'est aussi le moyen de faire comprendre l'engagement et les valeurs de l'entreprise. Avec la campagne « Don't buy this jacket », Patagonia en est un exemple classique mais éloquent : le message « N'achetez pas cette veste »

UNE COMMUNICATION ATYPIQUE POUR LA MARQUE BIO DE DANONE, LES 2 VACHES

Les 2 Vaches, la marque de produits laitiers biologiques de Danone a dès sa création adopté une image de marque décalée où l'on retrouve – sur le site comme sur tous leurs packaging – les deux vaches de la marque dans des bandes dessinées, échangeant jeux de mots et plaisanteries. Pour assurer ce positionnement alternatif, tout en respectant les contraintes budgétaires de son approche marketing, Les 2 Vaches adopte un marketing relationnel privilégiant la communication directe auprès du consommateur : échantillons en magasins ou lors d'événements environnementaux, ambassadeurs de la marque présents en magasin et *community management* très actif. Les 2 Vaches se distingue ainsi de la stratégie marketing Danone en substituant l'investissement publicitaire massif par une nouvelle approche du consommateur.

THE CONSUMER GOODS FORUM. UN RESEAU POUR FAIRE EVOLUER LE CADRE

Le Consumer Goods Forum (CGF) est un réseau mondial de près de 400 distributeurs, producteurs et fournisseurs de services. Cette plateforme d'échanges et de partage d'expertises et de bonnes pratiques apportent des réponses complémentaires et pertinentes aux besoins de demain.

Le forum formule ainsi sa mission: « Better lives through better business ». Elle se décline en cinq priorités : les tendances émergentes, le développement durable, la santé & la sécurité, l'excellence opérationnelle, et le partage de connaissances & le développement humain.

Les entreprises membres répondent à ces enjeux en mettant en place des plans d'actions communs.

Les membres du CGF s'engagent notamment à atteindre l'objectif de zéro déforestation nette d'ici 2020 et à supprimer et remplacer les fluides frigorigènes HFC par des substituts moins polluants. Ce forum a également permis la mise en place du Global Social Compliance Programme, créé par de grandes entreprises pour mutualiser leurs actions sur les conditions de travail et l'impact environnemental et social de leurs circuits d'approvisionnement internationaux.

campagne « Think before you drive » (réfléchissez avant de rouler), offrant un vélo pour toute voiture achetée... et informant les consommateurs des avantages du vélo pour les déplacements courts (qui sont par ailleurs les plus dangereux et les plus émetteurs en CO₂). Par contraste, au même moment, Renault lançait en France une campagne signée « Roulez sans compter » par laquelle le constructeur offrait 50 000 km de carburant gratuit à chaque acheteur, et incitait dans ses films ses clients à prendre leur voiture pour de micro-trajets absurdes (sortir la poubelle, promener le chien, emprunter du lait à la voisine)... Un dernier exemple automobile : une récente campagne de Toyota au Québec est signée « Pensez plus, dépensez moins », et met en scène un client, heureux possesseur d'une Yaris, qui préfère aller à pied au bureau car « comme il est malin, il n'utilise sa Toyota Yaris que lorsqu'il en a vraiment besoin ». Une façon de prendre acte du fait que plus que la motorisation, c'est l'utilisation qui détermine l'impact environnemental d'une voiture – et de mobiliser un marketing innovant pour tenter d'influencer les clients sur cette phase du cycle de vie sur laquelle la marque n'a pas le contrôle...

LE RECOURS À L'ACTION COLLECTIVE

L'innovation nécessite parfois de faire évoluer les règles et la maturité d'un marché. La collaboration entre différents acteurs peut constituer un levier efficace d'action qui évite aussi à un acteur isolé de se mettre hors marché pour avoir voulu faire avancer les pratiques de manière significative. C'est l'approche adoptée par Lafarge pour promouvoir une construction plus durable. En créant le programme Energy Efficiency of Buildings au sein du WBCSD, Lafarge a initié une réflexion collective sur la conception et la diffusion des bâtiments autosuffisants énergétiquement. Le groupe de travail qui s'est constitué autour de l'entreprise a dessiné la feuille de route opérationnelle pour une transformation du secteur et a rédigé un manifeste pour améliorer la transparence des entre-

prises et inciter à la réduction des consommations d'énergie et des émissions de CO₂ des bâtiments. Aujourd'hui, plus de 100 entreprises ont signé ce manifeste et la deuxième phase du programme a été lancée. Cette initiative a ainsi fédéré de nombreuses entreprises pour promouvoir une approche positive, la construction durable, historiquement inscrite au cœur de la stratégie du Groupe.

Ces initiatives non concurrentielles peuvent être perçues par les entreprises comme un risque de lisser leur différence et de réduire l'avance qu'elles pourraient avoir pris sur certains sujets... mais elles constituent à l'inverse une opportunité de faire reconnaître l'importance de ces sujets pour le secteur et de conforter ainsi l'intérêt d'un leadership sur ces thématiques. Selon Franck Aggeri, Professeur à l'École des Mines ParisTech, l'action collective est nécessaire pour construire de nouvelles normes indispensables à l'innovation durable : « les nouvelles normes, essentielles pour faire avancer les activités, n'apparaissent pas toutes seules et les acteurs publics ne sont plus en mesure de les construire tous seuls dans leur coin ». L'innovation durable (et de rupture) exige un travail de proactivité et de co-création, de « consultation de nombreux acteurs qu'il s'agit de convaincre pour construire un champ de légitimité et développer de nouvelles normes. C'est un aspect essentiel de l'innovation durable : assurer l'apparition des conditions de possibilité de son émergence. »

2/ L'ACCROISSEMENT (PERÇU) DU BÉNÉFICE CLIENT

LA NÉCESSAIRE ATTRACTIVITÉ DE L'INNOVATION DURABLE

Il ne suffit pas de créer une offre « responsable » pour en faire un succès commercial. Allons-nous acheter un vêtement parce qu'il correspond à nos besoins, nos goûts et nos moyens financiers ou parce qu'il est produit de manière responsable ? Pour la majorité d'entre nous, le prix, la satisfaction de notre besoin ou encore l'esthétique seront prioritaires. Pour cette raison, l'innovation durable doit être conçue pour être plus attractive qu'une offre traditionnelle afin de remporter un succès commercial incontestable, faire massivement évoluer les comportements et convaincre du bien-fondé de l'approche. Désormais, un marketing engagé (et efficace !) vise le cumul des bénéfices et non le compromis. C'est dans cet état d'esprit que Marks & Spencer a lancé en 2014 une veste fabriquée

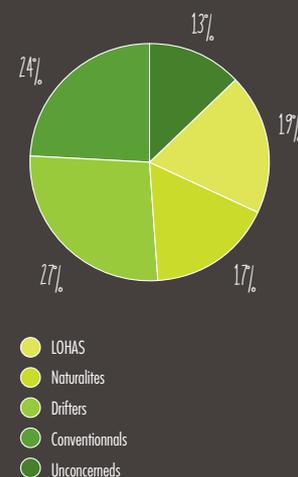
avec une laine biologique traçable jusqu'à la ferme et certifiée 100% GOTS, teinte sans produit chimique, avec un rembourrage fait de plastique recyclé, une doublure en tissu de récupération et des boutons réutilisés ; le costume est équipé d'un QR code permettant d'en connaître l'histoire détaillée. Mais pour assurer le succès de cette veste exemplaire en termes de développement durable et dont la conception a demandé plusieurs années, Marks & Spencer l'a fait dessiner par Richard James, un des stylistes les plus en vue outre-Manche et l'a commercialisée à un prix abordable (£350). Marks & Spencer a clairement choisi de cumuler tous les atouts de cette veste pour que son succès soit indiscutable, ce qui a été le cas. Comme le démontre l'enquête du Natural Marketing Institute, une approche aussi holistique convaincrat 87% du marché français.

CONSOMMATION RESPONSABLE : PRES DE 88% DES FRANÇAIS S'Y INTERESSENT

Selon une enquête publiée par le Natural Marketing Institute, les offres à forte valeur ajoutée sociétale, meilleures pour la santé, « trendy » et accessibles font l'unanimité auprès de 87% des Français. Autrement dit, 13% de la population seulement resterait résolument non concernée par la consommation responsable... En 2009, les consommateurs français se répartissaient ainsi, selon les cinq catégories identifiées par l'étude :

- 19% sont des LOHAS, autrement dit des alter-consommateurs pionniers et militants, très attentifs à ce qu'ils achètent, toutes catégories de produits confondues. Ayant adopté un mode de vie alternatif, ils sont conscients des liens entre la santé de la planète et leur santé. Très demandeurs d'informations sur les produits, ils sont sensibles à l'engagement des marques, motivés par les éco-labels et la production locale, et sont capables d'influencer les achats de leurs proches et de payer plus cher les produits verts ...
- 17% sont des « Naturalites » (naturalistes) dont la motivation première est la santé et le bien-être : soucieux de mener un mode de vie sain et naturel, ils achètent « responsable » dans la mesure où ces produits sont meilleurs pour la santé (aliments bio, détergents écologiques...) Ils sont cependant sensibles aux offres vertes et veulent faire plus pour l'environnement. Cette catégorie tend à diminuer, un nombre croissant de « Naturalites » faisant le lien entre leur santé et celle de la planète, ce qui les fait passer dans la catégorie des LOHAS.
- 27% sont des « Drifters » (littéralement, « dériveurs ») : portés par l'air du temps, ils consomment responsable si c'est à la mode. Ils sont enclins à acheter des produits verts mais restent sensibles au prix. Cette catégorie augmente presque partout, et attire à elle les consommateurs des deux catégories suivantes qui progressent dans leur prise de conscience.
- 24% sont des « Conventionnels » (conventionnels) : avant tout pragmatiques, leur consommation responsable est conditionnée par le fait que cela ne leur coûte pas plus cher et même, dans l'idéal, que cela leur fasse faire des économies. Ils sont prêts à trier leurs déchets et à économiser l'énergie.
- 13% seulement restent des « Unconcerned » (non-concernés), des irréductibles qui ne s'intéressent pas à la question, quelle que soit la façon de l'aborder ! Ce n'est pas qu'ils soient « contre » le développement durable mais ils ne sont pas, pour l'instant, engagés dans la consommation responsable car ils ont d'autres priorités...

Segmentation des consommateurs selon le Natural Marketing Institute.



Et ces résultats se retrouvent partout dans le monde : en 2008, les LOHAS représentaient déjà 25% de la population en Australie, 29% au Japon, 24% à Taïwan et 23% aux Etats-Unis ...

« Global Lifestyle of health and sustainability », août 2008, New Zealand Trade & Enterprise.

LA MATÉRIALISATION DES BÉNÉFICES SOCIÉTAUX

Une entreprise peut être persuadée des qualités sociétales de son offre, il n'est pas toujours simple d'en convaincre ses clients et consommateurs. Il est parfois difficile de faire comprendre les problèmes auxquels l'entreprise a répondu. Le message peut être ensuite complexe si l'offre conduit à la fois à l'amélioration de certains paramètres et à une détérioration d'autres. Enfin, l'entreprise qui s'exprime seule n'est souvent pas audible car suspectée de partialité.

L'entreprise dispose de plusieurs leviers pour convaincre des bénéficiers sociétaux de son offre. Le premier – souvent sous-utilisé est de présenter de manière concrète, transparente et pédagogique la valeur ajoutée sociétale de l'offre : alors que les sujets sensibles se multiplient, fournir les informations précises et simples est clé. Pour ce faire, Bouygues Construction a choisi d'équiper l'ensemble de ses équipes commerciales d'une tablette pourvue d'une application mettant à leur disposition plusieurs niveaux d'informations sur les offres et les innovations du Groupe. En parallèle des rubriques présentant les offres en fonction des clients ou des marchés, les équipes ont accès à une présentation de chaque enjeu de développement durable, à partir de chiffres clés et d'informations factuelles. La possibilité de se connecter au système d'informations de l'entreprise leur permet d'accéder si besoin à des études complémentaires plus

détaillées et plus récentes, voire en cours.

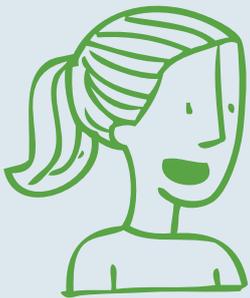
Une telle communication doit aussi mentionner les dilemmes que l'entreprise a dû résoudre. Elle sera d'autant plus crédible sur ses points forts qu'elle ne fait pas l'impasse sur les axes de progrès. Cet équilibre est particulièrement important auprès des parties prenantes les plus engagées, sensibles à une appréciation juste des gains environnementaux ou sociétaux induits par une nouvelle offre. Veja présente ainsi sur son site internet tous les sujets qui restent « sensibles » et non résolus dans sa chaîne de valeur.

L'entreprise peut aussi opter pour un label reconnu, conçu en concertation avec les parties prenantes. Ce choix crédibilise sa démarche auprès des consommateurs, tout en n'excluant pas un travail spécifique de sensibilisation et de pédagogie sur les enjeux. Si un tel référentiel n'existe pas sur le secteur de l'entreprise et que celle-ci décide d'en créer un qui lui soit propre, une transparence totale sur les critères d'attribution et la façon dont ils ont été déterminés est de mise pour permettre aux acteurs les plus mobilisés de se forger une opinion qu'ils continueront de diffuser...C'est en tout cas le parti-pris de Nike qui a mis en ligne, notamment avec son application smartphone dédiée baptisée « The Making », toutes les informations sur sa méthode d'éco-conception et les choix qui fondent le référentiel « maison » des *Considered Products*.

UN REFERENTIEL D'OFFRE RESPONSABLE « OPEN SOURCE » : LE « CONSIDERED INDEX » DE NIKE

Pour mettre en avant sa politique responsable, Nike a développé le « Considered Index », un outil permettant de mesurer l'impact environnemental de chaque prise de décision lors de la conception d'un produit. Ce calculateur prend en compte cinq éléments (matériaux, solvants, déchets, énergie et innovation) pour déterminer la note finale du produit. Des objectifs précis, à des horizons de temps allant jusqu'à 2020, ont été définis pour chaque catégorie de produits et sont communiqués publiquement. Un système d'échelle (Bronze, Silver, Gold – Bronze répondant aux standards de base que fixe le référentiel) représente la marge d'amélioration des produits.

Pour créer cet outil, Nike a évalué les 75 000 matériaux qu'il est susceptible d'utiliser dans ses produits. Ce travail qui a duré 6 ans a donné lieu à la création du Materials Sustainability Index (MSI). Après avoir utilisé cet indicateur pour la conception de ses propres produits, Nike a souhaité promouvoir cette démarche pour faire évoluer les pratiques du secteur et l'a partagée avec ses concurrents au sein de la Sustainable Apparel Coalition. Celle-ci a accepté de la mettre en ligne en son nom (<http://msi.apparelcoalition.org/#/materials>) après l'avoir analysée et fait évoluer. Mais Nike ne s'est pas arrêté là. En 2013, l'entreprise a créé l'application iPhone Making. Destinée aux designers, cette application met à disposition de manière très visuelle toutes les données du MSI, leur permettant de les utiliser tout en les sensibilisant aux principes de l'éco-conception.



4

**LEVER LES FREINS
LES PLUS COURANTS
À L'INNOVATION
DURABLE**



Les consommateurs n'expriment pas d'attentes particulières pour une offre plus responsable.

Vous défiez de nombreuses études de consommation – à l'échelle de la France comme à l'international !

1/ Ne pas sous-estimer la demande. Selon une enquête menée par BBMG, Globescan et SustainAbility auprès de plus de 6 000 consommateurs Brésiliens, Chinois, Indiens, Allemands, Britanniques et Américains, la plupart des consommateurs sont attirés par différents aspects de la consommation responsable : l'engagement éthique, les effets de mode, le souci du statut social, ou encore le pragmatisme de certaines offres responsables¹. Seul 16% des consommateurs seraient « indifférents ». D'un phénomène de niche, la consommation responsable est devenue *mainstream*. Le changement de paradigme s'est opéré très rapidement et, malgré la crise, il ne cesse d'évoluer ! En outre, un produit responsable n'est pas nécessairement vendu sur ses seules caractéristiques « développement durable », surtout si son fabricant vise au-delà d'une niche de consommateurs militants : de manière croissante, ces caractéristiques ne sont qu'une composante de ce qui fait la qualité globale d'un produit.

2/ Créer la demande. Il est nécessaire de constater que les entreprises les plus avancées et visionnaires sont souvent celles qui ont devancé, plutôt que suivi, les attentes latentes que leurs clients n'exprimaient pas encore – en écho à la phrase d'Henry Ford que Steve Jobs aimait à citer : « Si j'avais demandé à mes clients ce

qu'ils voulaient, ils auraient répondu « un cheval plus rapide », et pas une voiture. ». En effet, l'accès à de nouveaux marchés ne peut se faire par simple réponse à une attente client formalisée (bien souvent, quand une attente est clairement exprimée par les consommateurs, au point d'apparaître dans les études, c'est que d'autres marques l'ont déjà traduite dans leur offre et leur communication) mais bien en anticipant les changements sociétaux dans le moyen et long terme. C'est le propos que revendique l'ADETEM² dans son manifeste sur le marketing de demain en plaçant l'audace, la rupture et la vision anticipatrice du marqueteur au cœur des bonnes pratiques de demain : « Il ne s'agit plus, comme par le passé, de répondre à des besoins mais de prendre de l'avance sur l'évolution des comportements »³. Les consommateurs responsables préfigurent les consommateurs de demain, la pointe la plus exigeante des consommateurs. En ce sens, innover pour répondre à leurs attentes permet d'avoir un temps d'avance.

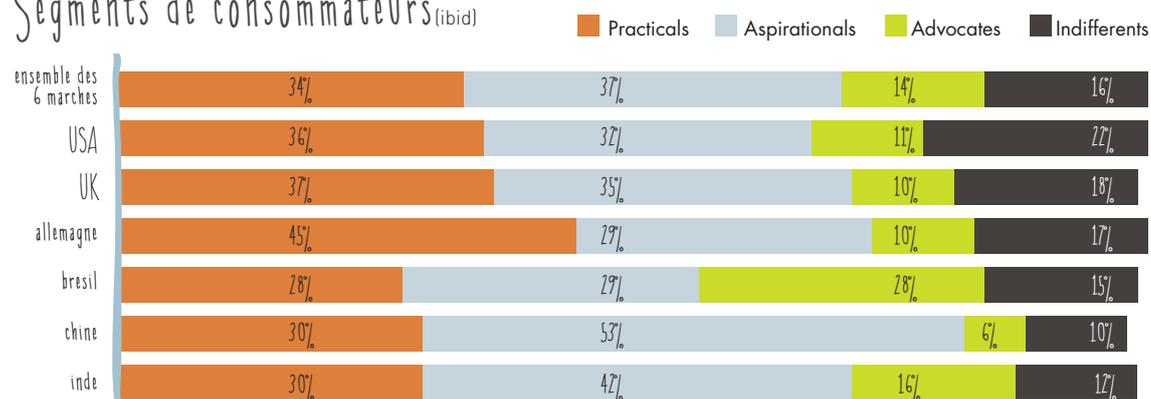
3/ Challenger les outils. Enfin, il est important de porter un œil critique sur les outils de mesure des attentes clients existants à ce jour – d'aucuns les taxent surtout de fonctionner comme des « rétroviseurs » qui parlent davantage de ce qui marche déjà que de ce qui pourrait marcher demain. Leur intégration des enjeux du développement durable est souvent lacunaire ou partielle et ne reflète pas véritablement les attentes et préoccupations réelles du consommateur.

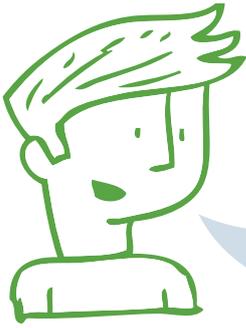
1- BBMG, Globescan & SustainAbility. (2013). *Re-thinking Consumption: Consumers and the Future of Sustainability*.

2- L'association Nationale des Professionnels du Marketing.

3- ADETEM. (2013). *Manifeste sur le marketing de demain*.

Segments de consommateurs (ibid)





Innover pour rendre mon offre plus durable ou responsable ne crée pas de bénéfices tangibles pour mes clients.

Disons d'abord qu'il existe de très nombreux exemples d'offres durables ayant des bénéfices prouvés, directs et évidents pour le client.

Les produits alimentaires biologiques comportent moins de résidus de pesticides, une meilleure qualité gustative et une plus grande diversité variétale, tandis que les détergents écologiques sont aussi souvent meilleurs pour la qualité de l'air intérieur, et que les équipements ménagers plus économes en énergie génèrent un gain économique immédiat (et de plus en plus important du fait de l'augmentation soutenue du prix de l'énergie).

Néanmoins, la notion de bénéfice peut être difficile à comprendre, s'inscrire dans le long-terme ou encore faire appel à l'éthique du consommateur. Ainsi, le commerce équitable bénéficie à l'amont de la chaîne de valeur plutôt qu'au client final (qui cela dit devient plus sensible au sujet quand il est lui-même menacé de précarité, en temps de crise, ce qui fait naître une solidarité inattendue avec le petit producteur qui veut vivre de sa récolte), tandis que certains bénéfices de la voiture électrique (tel que la réduction drastique des pollutions atmosphériques et sonores en ville), n'ont de sens qu'à l'échelle de la ville ou de la communauté.

Dans ces cas là, l'offre durable peut sembler plus difficile à vendre ! Quelques pistes pour surmonter cela :

1/ En amont, ne pas cloisonner les disciplines et penser global. L'innovation durable, c'est aussi l'occasion de revoir ses produits, les services, les filières d'approvisionnement, les processus pour construire une solution meilleure. La qualité et la proposition de valeur pour le client doivent faire partie dès l'origine des objectifs du projet, quitte à ajouter des caractéristiques durables jouant sur des dimensions auxquelles les clients sont sensibles (santé, économies financières, design, etc.). Ainsi la loi visant à rendre plus écologiques les taxis new-yorkais a d'abord été retoquée

(quand elle n'était soutenue que par les groupes écologistes) puis est finalement passée lorsque ses promoteurs initiaux se sont adjoint le soutien de l'American Lung Association, qui milite de son côté pour la réduction des particules et des polluants en ville, sources de maladies pulmonaires...

2/ Le modèle économique du développement durable intègre aussi les parties prenantes. Dans la mesure où le bénéfice de la voiture électrique est en partie sociétal, l'entreprise doit aussi dialoguer avec l'Etat et les collectivités locales sur les leviers dont ceux-ci disposent pour en faciliter le développement. Ainsi le succès de la Toyota Prius en Californie doit beaucoup au fait qu'historiquement, l'Etat de Californie en a consacré la valeur ajoutée environnementale en autorisant une personne seule conduisant cette voiture à prendre la ligne de co-voiturage.

3/ L'histoire des produits et des marques contribue à leur succès. Parce qu'elle s'accompagne d'une réflexion particulière, de rencontres et de partenariats, de progrès sur des sujets tangibles, l'innovation durable est une matière riche pour raconter cette histoire. Cela nécessite toutefois une sensibilité particulière pour éviter les écueils du *greenwashing*, d'une approche trop terre-à-terre ou au contraire trop conceptuelle.

4/ Positiver les bénéfices intangibles pour le consommateur. La consommation est aussi un fait social, un mode de participation à la société, une façon d'exprimer sa personnalité – de manière positive. Plutôt que d'insister très sérieusement sur les problèmes sociaux ou environnementaux que résout le produit, le marketing et la communication doivent aussi suivre les règles proposées par Unilever : « *Make it Fun, Make it desirable, Make it easy...* » N'oublions pas que l'être humain est rétif au changement, de sorte que même une innovation brillantissime doit être accompagnée !

Mon entreprise a d'autres priorités qui mobilisent ses ressources et qui peuvent être en contradiction avec un développement durable.



En effet, les dirigeants ont la responsabilité de définir les priorités de l'entreprise et ce choix se fait souvent en fonction de critères de performance financière et de court-terme – et qui peuvent être en contradiction avec des critères de performance sociale, environnementale et de long-terme. Deux clefs pour dépasser cet obstacle :

1/ Partir des opportunités existantes. Le mieux est de se concentrer à court terme sur les opportunités d'injecter de l'innovation durable dans les projets déjà planifiés et/ou alignés sur la stratégie et les priorités de l'entreprise. A titre d'exemple, si la priorité de l'entreprise est la réduction des coûts, alors la création d'un outil d'éco-conception doit mettre l'accent sur le lien entre la diminution de l'empreinte sur les ressources naturelles et les opportunités d'économies, de même qu'un projet de nouveau bâtiment pourra mettre l'accent sur les approches de conception pouvant générer des économies (conception intégrée pour gagner du temps sur le calendrier du projet, conception passive pour optimiser l'isola-

tion et les consommations d'énergie, etc.). L'intégration des considérations sociales ou environnementales le plus en amont possible dans la conception des projets est la meilleure façon d'en faire une source de gains de temps ou / et d'argent ; à l'inverse, vouloir ajouter cette dimension durable tardivement dans le projet est généralement une façon certaine d'en augmenter le coût.

2/ Nourrir les réflexions de la direction. En parallèle, il convient de sensibiliser la direction, de l'informer et de l'exposer à une vision alternative du développement durable centrée sur les opportunités d'innovation et de croissance...au-delà de la gestion des risques ou de la conformité réglementaire. Cette sensibilisation est d'autant plus nécessaire qu'il s'agit d'un sujet relativement récent (en comparaison à l'ancienneté des thématiques financières, commerciales ou marketing, mieux ancrées dans l'esprit des générations), et qui évolue rapidement. Cette sensibilisation peut aussi se traduire par des rencontres avec les dirigeants d'entreprises ayant un horizon de réflexion et de décision qui va au-delà de la seule performance financière de court-terme.

INITIATIVE

Erik Grab (Vice-Président Prospective, Innovation et développement durable pour le groupe Michelin) identifie la

difficulté à intégrer des objectifs de développement durable au sein des business units commerciales du groupe. Pour répondre à ce défi, il travaille en amont avec ses équipes d'ingénieurs sur l'éco-design de nouvelles

solutions et assure ainsi la déclinaison de ces principes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'offre. Réciproquement, Michelin tend vers une intégration plus systématique des business units lors de cette phase d'éco-

conception, qui permet de mieux tenir compte des réalités opérationnelles dans les réflexions sur l'amélioration de l'offre de l'entreprise et participe à l'acculturation des équipes aux enjeux de l'innovation durable.

La définition d'une offre durable n'est pas claire. Si mon offre améliore certains impacts mais en aggrave d'autres, va-t-on dire qu'elle est responsable ?

La plupart du temps, les offres que nous considérons durables ou responsables ont un impact positif avéré sur certaines dimensions et négatif sur d'autres. La voiture électrique réduit la pollution en ville mais nécessite le recours à des batteries contenant des métaux toxiques et augmente le recours à la filière électronucléaire. L'agriculture biologique permet de préserver la qualité de sols et des eaux mais nécessite plus d'espaces à court terme pour couvrir un besoin alimentaire équivalent. Ce paradoxe apparent a été résolu par de nombreux acteurs, qui ont réussi à construire et à valoriser leur propre définition de l'offre durable. Pour ce faire, il faut garder en tête cinq aspects-clés de la démarche :

- 1/ Objectiver et quantifier ses bénéfices et coûts environnementaux, sociaux et économiques pour relativiser ses points forts et faibles,
- 2/ Consulter les parties prenantes, y compris sur les thèmes-clés de l'innovation en question, pour obtenir une vision globale et « équilibrée » de sa valeur ajoutée sociale,
- 3/ S'appuyer sur des standards ou labels externes reconnus,
- 4/ Être transparent sur les points forts mais aussi sur les points de progrès et les espaces d'incertitude,
- 5/ Et travailler sur ces points de progrès, qui peuvent devenir à leur tour de nouvelles sources d'innovation.

La direction marketing est objectivée sur des résultats de croissance et de marge financières à court terme, peu propices à l'innovation durable.



Dans de nombreuses entreprises, la direction marketing est un acteur majeur – si ce n'est décisionnaire – des stratégies d'innovation. De même qu'il est compliqué pour une direction des achats d'intégrer le développement durable ou la qualité si elle est intéressée uniquement à la réduction des coûts, il est aussi ardu de demander à une direction marketing de construire une vision à moyen terme des produits et des marques si elle n'est objectivée que sur des résultats trimestriels.

1 / Convaincre de la nécessité d'une vision marketing. Changer ce cadre n'est possible qu'en convainquant les directions marketing du caractère indispensable de cette réflexion à moyen terme et de la possibilité d'expérimenter des scénarios de rupture radicaux. Dans son manifeste pour le marketing de demain, l'ADETEM expose cette conviction « Pas d'entreprise agile sans marketing agileet visionnaire » et ajoute que le rôle du marketing est « d'assurer le futur des entreprises. C'est même sa fonction première que de faciliter leur adaptation aux changements de modes de vie ».

2 / Donner les moyens aux équipes marketing de penser ce moyen terme.

3 / Refonder la prise de décision. La direction marketing doit aussi généralement faire évoluer ses outils d'arbitrage (études des tendances, études qualitatives et quantitatives auprès des clients,...) pour s'assurer de la bonne intégration des thématiques du développement durable et prévenir tout risque de myopie.

4 / Mettre une place une organisation dédiée. Comme vu dans la troisième partie de cette étude, l'innovation de rupture peut nécessiter la création d'une organisation spécifique pour émerger et se développer réellement.

Une vision intégrant le développement durable entraîne une remise en cause trop profonde de mon modèle économique.

Cet argument ne peut logiquement pas constituer un frein à proprement parler ! Si une approche globale et/ou de long-terme du modèle économique de votre entreprise montre qu'il est nécessaire de faire de l'innovation de rupture, alors... vous n'avez pas véritablement le choix, et l'inaction ne pourra pas être une solution pérenne.

La bonne nouvelle est qu'il existe des exemples d'entreprises de toutes tailles qui ont déjà réussi à transformer radicalement leur activité et/ou leur modèle économique – ce rapport vous en donne quelques exemples. Néanmoins, les cas les plus intéressants ne sont pas ceux des entreprises qui ont su réagir pour échapper à la faillite, mais au contraire ceux des entreprises qui, tout en

« allant bien », ont su prévoir les changements à l'avance, afin de s'y adapter de manière satisfaisante. Ainsi, Philips a pris une longueur d'avance sur ses concurrents en se repositionnant sur des marchés profitables et plus durables, tandis que Nike est d'ores et déjà en train d'intégrer dans son modèle économique l'effet des contraintes sur les ressources naturelles qui vont affecter son activité dans les années à venir. Si les grands groupes peuvent intégrer une dimension développement durable à leur modèle économique ou repenser complètement ce dernier, cela est également possible dans les plus petites entreprises !

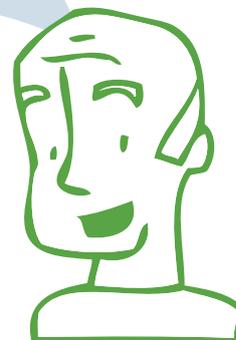
La culture de mon entreprise est incompatible avec l'acceptation d'idées trop iconoclastes.

Tester à petite échelle.

Néanmoins, il est vrai que l'expérimentation et l'innovation de rupture peuvent nécessiter une certaine autonomie par rapport aux activités existantes et aux équipes en place. Dans ces cas là, vous pouvez définir un « espace d'expérimentation » limité : un marché, un pays, des clients qui sont dans la même dynamique, un fonds d'investissements qui finance et suit des start-ups

innovantes, une cellule ou un poste spécifiques en interne en charge des projets innovants bénéficiant de formations, prérogatives et missions spécifiques, une forme d'incubateur, etc. C'est le cas de Danone qui a créé un poste de « Directrice de la prospective et nouveaux concepts » (occupé par Anne Thévenet-Abitbol), qui a un rôle de poisson pilote ou d'électron libre au sein de l'organisation.

Mon offre dépend de paramètres externes que mon entreprise ne contrôle pas et qui sont défavorables à l'innovation durable.



En effet, des paramètres comme la réglementation ou la position de certains acteurs constituent de vrais obstacles à l'innovation – et a fortiori à l'innovation durable.

1 / A plusieurs on est plus forts... L'innovation durable n'est bien souvent pas uniquement technologique : elle adresse aussi les cadres économiques, sociologiques, réglementaires ou encore organisationnels. Dans certains cas, elle est d'ailleurs tout sauf technologique et naît de la volonté de dépasser un de ces cadres. Être précurseur nécessite quoiqu'il en soit de s'y intéresser. Toute innovation de rupture, qu'elle soit durable ou pas, nécessite une dose importante d'obstination pour trouver des solutions aux nombreux obstacles et une capacité de conviction. Certains sujets ne peuvent être traités que par des actions collectives : dans ces cas-là, il est essentiel de convaincre les partenaires clés (acteurs publics, fournisseurs, société civile, concurrents, etc.) des bénéfices de la position commune proposée.

2 / ...pour faire du lobbying responsable. A titre d'exemple, de nombreux acteurs travaillent aujourd'hui autour de la sortie du statut de déchet de différentes catégories de produits . Ainsi, l'entreprise sociale Roule ma frite (qui collecte des huiles alimentaires usagées pour en faire du carburant) est freinée dans son développement par la réglementation relative aux huiles de friture (qui n'est pas homologuée comme un carburant). L'équipe dirigeante dédie donc du temps et de l'énergie au lobbying pour faire évoluer le statut des huiles usagées et bénéficie déjà de nombreux appuis (dont l'association Ashoka), qui se sont mobilisés et ont réussi à obtenir la révision de la réglementation par les acteurs publics.

1- <http://www.actu-environnement.com/ae/news/debris-cuivre-sortie-statut-dechet-reglement-UE-19269.php4>
<http://www.actu-environnement.com/ae/news/pascal-gennevieve-sortie-statut-dechet-federec-19718.php4>

Je n'arrive pas à trouver d'aides financières pour une innovation durable.

Pourtant, il en existe puisque l'innovation durable est déjà éligible aux aides à l'innovation ! Au delà des aides à l'innovation en général, l'innovation durable fait l'objet d'aides plus ciblées. Pour preuve, voici un tableau (non exhaustif) d'aides financières à l'innovation durable en France¹.

Parler au cerveau gauche comme au cerveau droit.

Il existe des entreprises dont la culture est peu propice à l'innovation. De ce point de vue là, l'innovation durable a peut être un atout par rapport à d'autres formes d'innovation : elle est à la croisée de deux quêtes (le changement et le sens), et vous permet donc de jouer sur

deux plans différents pour convaincre en interne. Ainsi, certaines personnes que le changement et la nouveauté stimulent seront plus sensibles à l'intérêt de l'innovation en tant que telle, tandis que d'autres seront plus intéressées par le sens que confère le développement durable à tout projet d'entreprise.

1 - Spear. (2013). Comment financer mon projet responsable.

UNION EUROPEENNE

L'Union européenne soutient l'Economie Sociale et Solidaire et les écotecnologies : à titre d'exemple, le Fonds Social Européen (FSE) soutient des projets favorisant la protection et l'accès à l'emploi, et le Fonds Européen de Développement des Régions (FEDER) intervient sur des projets d'innovation en lien à l'environnement et à la prévention des risques.

BPI FRANCE

Grâce au Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) de l'Etat, BPI France – le regroupement d'OSEO, CDC Entreprises, FSI et FSI Régions - gère un fonds dédié aux écotecnologies et prévoit 5 milliards d'euros pour financer des projets de développement durable. BPI France dispose aussi de financements spécifiques pour la création d'entreprises innovantes.

ADEME

L'ADEME propose des aides spécifiques pour les « éco-entreprises » ainsi que pour des projets portant sur l'efficacité énergétique, la lutte contre le changement climatique, les déchets et la pollution. Ses délégations régionales lui permettent tout particulièrement d'accompagner les projets innovants en lien avec les territoires.

TAXATION ET REGULATION

Par le biais de la réglementation et de l'impôt, l'Etat et les collectivités favorisent certaines activités plutôt que d'autres. A titre d'exemple, les associations et les ONG bénéficient du crédit d'impôt perçu par leurs financeurs. De même, les entreprises de l'ESS bénéficient aussi d'un système de taxation particulier. Les Jeunes Entreprises Innovantes (JEI) bénéficient depuis 2004 d'avantages fiscaux spécifiques et d'une exonération des cotisations patronales de sécurité sociale.

COLLECTIVITES TERRITORIALES

Les collectivités (telles que les communes, les départements ou les régions), peuvent aussi participer au financement d'une initiative d'innovation durable. Par exemple, la région Île-de-France a mis en place un fonds d'Aide à l'Innovation Responsable pour les PME Franciliennes. Ces dispositifs de subventions et financements varient d'un territoire à l'autre. Il convient donc de se renseigner au cas par cas, auprès des Conseils Régionaux, des Chambres de commerce et d'industrie, et des Chambres régionales de l'économie sociale.

ACTEURS PRIVES

Il existe aussi des acteurs privés qui peuvent financer l'innovation durable. C'est le cas des fondations d'entreprise (ASFONDES, Fondation de France, Institut de France, etc.), ou encore de certains investisseurs engagés, comme les Business angels du développement durable en Île-de-France.

Pour plus d'informations, vous pouvez visiter le site Internet du Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, ou consulter des ressources plus spécifiques tel que le guide SPEAR sur l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire.

L'innovation radicale est trop compliquée pour mon entreprise. Nous ne sommes pas prêts.

L'innovation radicale représente évidemment de grands défis pour l'entreprise. Elle nécessite de remettre en cause les pratiques et les solutions éprouvées, et surtout elle requiert du temps au sein d'organisations très souvent optimisées. Pour cette raison, elle ne se décide pas du jour au lendemain (sauf dans des situations particulières de crises économiques obligeant à une remise en cause immédiate).



La pierre angulaire de cette dynamique réside davantage dans la stratégie de l'entreprise que dans une idée préconçue de sa faisabilité au sein de l'entreprise.

En premier lieu, il s'agit de relativiser les difficultés généralement rencontrées lors de l'innovation ouverte. Le rapport de l'INPI observe « une prédominance des logiques partenariales « gagnant-gagnant » dans lesquelles des compromis sont trouvés en termes de domaines, territoires ou durées d'exploitation »¹. Cela étant dit, la propriété intellectuelle doit être traitée spécifiquement dans le cas de l'innovation ouverte. Pour aborder ses éventuelles difficultés, plusieurs solutions s'offrent à l'entreprise :

1/ La juste rémunération : Cette problématique se pose généralement dans le cas d'un grand succès commercial de l'innovation co-inventée. Vient alors en jeu la juste répartition, entre co-créateurs, de la valeur générée. A cet égard, l'exemple de l'entreprise d'innovation Quirky est inspirant. Lors de la commercialisation d'un produit, Quirky paie à l'utilisateur qui y a contribué une royauté continue proportionnelle à son degré de contribution. De même, par le biais de sa plateforme LEGO CUUSOO, le groupe Lego rémunère à 1% des ventes nettes le participant à l'origine du design du produit commercialisé.

1/ L'entreprise doit être avant tout convaincue de l'intérêt stratégique qu'elle a à adopter une position d'ouverture, de la nécessité de questionner continuellement son offre et d'imaginer de nouvelles solutions.

2/ Il est aussi indispensable de clarifier quel est/ont le(s) département(s) et la/les personne(s) en charge de cette innovation 360°.

3/ Comme abordé dans la troisième partie de ce guide, il existe des réponses pour pallier les difficultés rencontrées :

- Les réseaux territoriaux et des ressources collectives permettent d'être plus efficace en mutualisant les retours d'expérience,
- L'expérimentation sur un territoire offre un cadre d'apprentissage tout en réduisant les risques,
- Le développement d'offres très innovantes dans une structure distincte limite les perturbations de l'organisation existante.

La dimension juridique de l'innovation ouverte est trop complexe. Comment se gèrent la propriété de l'innovation et la rémunération des partenaires ?

2/ Les règles du jeu définies en amont de façon transparente :

Un facteur clé de succès reste l'anticipation en phase amont de ce sujet. Il est important de prendre le temps d'analyser les enjeux et contraintes des différents partenaires potentiels. Le rapport INPI en répertorie quatre : la gestion de la confidentialité, ainsi que les différences en termes de contraintes, cultures et intérêts (INPI, 2012). Pour limiter les risques, il est aussi important d'instaurer un climat de confiance et une totale transparence, par exemple en mettant en place un cadre précis, des négociations ouvertes ou l'intervention d'un tiers.

Il n'existe donc pas une solution clé en main mais une multitude d'approches à adopter selon les situations.

¹- INPI. (2012). Innovation collaborative et propriété intellectuelle.

5 ENTRETIENS RÉALISÉS

NOM	POSTE
Sally Uren	Directrice générale adjointe chez Forum for the Future
Didier Havette	Directeur du développement durable chez BPI France
Grégory Bernarda	Co-auteur de l'ouvrage « Value Proposition Design » et membre de la communauté Business Model Generation
Navi Radjou	Auteur de l'ouvrage « L'innovation frugale »
Patrice Vuidel	Secrétaire du Club économie de fonctionnalité et développement durable
Anil K. Gupta	Fondateur du Honey Bee Network
Nicolai Peitersen	Directeur général chez Ethical Economy
Yvon Le Henaff	Président chez Agro-industrie Recherches et Développement (ARD)
Francis Rousseau	Co-fondateur et président du Conseil de surveillance d'Eurogroup Consulting Fondateur de Quartier Libre
Franck Aggeri	Professeur du Centre de recherche scientifique de MINES ParisTech
Franck Estoquié	Directeur marketing de Michelin solutions
Cécile Thibaut	Responsable innovation chez Lyonnaise des eaux
Erik Grab	Vice-président Anticipation stratégique, innovation et développement durable chez Michelin
Franck Estoquié	Directeur marketing de Michelin solutions
Hervé Deguine	Direction de la prospective et du développement durable de Michelin
Alexis Offergeld	Responsable du Challenge Innov Up Project à Michelin
Rémi Deveaux	Manager Social Business Development chez Schneider Electric
Sophie Labbé	Ex-responsable de la marque Oreo chez Kraft Europe
Marc Giget	Fondateur du Club de Paris des directeurs de l'innovation
Christine Grèzes	Directrice développement durable chez Bouygues Construction
Claude Darnault	Directeur développement durable d'Essilor
Jean-Christophe Simon	Directeur de l'innovation chez Groupe SEB
Joël Tronchon	Directeur du développement durable chez groupe SEB
Eric Lesueur	Directeur d'INNOVE chez Veolia Environnement
Hervé Suty	Directeur de la recherche et de l'innovation de Veolia
Hélène Lebedeff	Responsable développement durable chez Veolia

6

BIBLIOGRAPHIE
PRINCIPALE

Dans le cadre de cette étude, nous avons consulté un grand nombre de sources (ouvrages, rapports, études, enquêtes, articles de presse spécialisée, etc.). Voici certaines des sources les plus substantielles, auxquelles nous devons en partie notre réflexion.

- ADETEM. (2013). *Manifeste sur le marketing de demain*. Paris.
- Bain & Company. (2013). *The big green talent machine*.
- BASIX. (2011). *Services de développement de l'agriculture, de l'élevage et des entreprises (AgLEDS)*.
- Globescan & SustainAbility. (2013). *Re-thinking Consumption*. Londres.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Deloitte. (2011). *Sustainability Strategy 2.0 - Next-generation driver of innovation*. Deloitte.
- Deloitte. (2012). *The Millennial Survey 2011*. Deloitte Global Services Limited.
- Deloitte. (2012, May 1). *The Sustainability-Innovation Connection: Making it work*. <http://blogs.deloitte.com/greenbusiness/2012/10/the-sustainability-innovation-connection.html>
- Eccles, R., & Serafeim, G. (2013). *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*. *Harvard Business Review*.
- Elkington, J. (2012). *The Zeronauts*. Earthscan.
- ESCP, i7 et weave AIR (2013). *Innovation + Développement Durable = Nouveaux Business Models*. Paris.
- Giget, M. (2014). *Mardis de l'innovation*. <http://www.mardis-innovation.fr>
- Globescan & SustainAbility. (2012). *The 2012 Sustainability Leaders*. London.
- Hixon, T. (2013, Avril 10). *For Most Small Companies Patents Are Just About Worthless*. *Forbes*.
- Käufer, K. (2011). *Banking as if Society Mattered*. MIT Community Innovators Lab.
- MIT Sloan Management Review (2013). *The Innovation Bottom Line*. BCG, MIT.
- KPMG. (2012). *Expecting the Unexpected: Building business value in a changing world*.
- ESCP Europe & Accenture (2011). *Open Innovation, What's Behind the Buzzword ?* Paris.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Resource Revolution: Meeting the world's energy, materials, food, and water needs*.
- Net Impact. (2012). *Talent report: what workers want in 2012*.
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation ?* *Harvard Business Review*.
- OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Genève.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*.
- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution*. Palgrave Macmillan.
- Seebode, D. (2011). *Sustainable innovation, Exploring a new innovation paradigm*. Philips Lighting.
- The Center for Sustainable Design. (2007). *Sustainable Innovation : Key conclusions from Sustainable Innovation Conferences 2003–2006*.
- UN Global Compact - Accenture CEO Study. (2010). *A New Era of Sustainability*. UN Global Compact.
- Vilanova, M., & Dettoni, P. (2012). *Sustainable Innovation: the cases of Danone and Interface*. ESADE.
- Volans. (2013). *Breakthrough, Business Leaders, Market Revolutions*. Volans.
- WBCSD. (2010). *Vision 2050, The New Agenda for Business*. WBCSD.

L'INNOVATION QUI CHANGE LE MONDE

25 rue Titon, 75011, Paris
+33 (0)1 40 29 43 00
innovation@utopies.com

Patricia CORTIJO // cortijo@utopies.com
Alvaro PALAU // palau@utopies.com

www.utopies.com

UTOPIES[©]