



DÉBAT

L'innovation se nourrit-elle

Sortir de la crise demandera un changement de modèle des entreprises et de la so- rôle la RSE peut-il bien jouer dans ce processus ? Regards croisés de praticiens et

« La responsabilité sociale est **au cœur de l'innovation** »

Alexandre Asselineau, directeur académique et de la recherche, chaire Management et Innovations responsables à l'ESC Dijon-Bourgogne

Dans une tribune publiée dans Le Monde vous affirmez que « dorénavant les innovations doivent et devront être responsables ». C'est aussi l'objet de votre nouvelle chaire à l'ESC Dijon. Qu'est-ce donc qu'une innovation responsable ?



cette chaire « Management et Innovations responsables » c'est d'ailleurs parce que c'est un constat partagé par beaucoup de chercheurs/professeurs, d'étudiants et d'entreprises. Notre but est de créer ensemble les outils pour mettre en place cette rupture.

différenciant. Prenons le cas de Naturopôle, un mini « cluster » développant des compléments alimentaires au cœur de l'Allier. Grâce à une stratégie innovante basée à la fois sur le naturel pour ses produits et une démarche RSE très intégrée pour attirer des ingénieurs de haut niveau, cette entreprise a réussi à se développer avec succès dans un village de 300 personnes ! Ce type de pratiques doit inspirer les grandes entreprises. ■

C'est tout simplement la prise en compte de l'environnement, du social et du sociétal. Nous faisons face à une rupture environnementale qui aura la même ampleur que la révolution industrielle. Les risques climatiques, d'épuisement des ressources, de pandémies... rendent nécessaires les innovations. Aujourd'hui, les entreprises se battent peu ou prou sur les mêmes marchés, avec les mêmes produits. La concurrence porte essentiellement sur les prix et les consommateurs ne sont pas forcément satisfaits. Par ailleurs, la réglementation se fait et se fera de plus en plus stricte. Il est nécessaire de changer de paradigme et dans ce cadre, le développement durable est une source majeure d'innovations de rupture. Si nous avons créé

En quoi la crise peut-elle être une opportunité ?

La crise est l'occasion pour les entreprises de se poser les bonnes questions : comment être plus efficace et efficient ? C'est une occasion extrêmement intéressante d'aller au-delà des frontières habituelles, de juste copier le voisin qui ne fait guère mieux... de mettre en place une vraie stratégie.

L'innovation responsable permet-elle de se différencier aujourd'hui ?

J'en suis persuadé. Nous observons que les entreprises qui ont construit leur stratégie sur la RSE ont un positionnement innovant et

Le potentiel

Selon une étude réalisée par BSR et Futerra sur le comportement des consommateurs en matière de développement durable, les dirigeants d'entreprises interrogés estiment qu'aujourd'hui seuls 2% des consommateurs sont très intéressés par l'adoption d'un mode de vie durable. Mais selon eux, dans les 5 prochaines années ce sont 98% des consommateurs qui seront très intéressés. Une étude à retrouver sur www.bsr.org/fr ■



« Il faut inventer **un nouveau business model** »

Joe Franses, directeur de la RSE pour Coca-Cola Entreprises* Europe

Quel lien établissez-vous entre innovation et RSE ?

Le monde fait face à un grand nombre de challenges environnementaux et sociaux : que ce soit la pression démographique ou la raréfaction des ressources naturelles. Cela affecte directement notre entreprise car nous avons besoin d'eau pour les boissons et de plastique pour nos emballages par exemple. Nous devons regarder, penser et faire différemment de la façon dont nous agissons aujourd'hui. En fait, inventer un nouveau business model.

Comment cela se traduit-il chez Coca-Cola Entreprises ?

Quand nous avons lancé notre plan de développement durable qui a pour objectif de réduire d'ici 2020 d'un tiers l'empreinte carbone de nos boissons par rapport à 2007, nous avons d'emblée considéré l'innovation comme le moteur de ce plan. Concrètement cela passe par la joint-venture que nous avons créée avec APPE (le leader français du PET recyclé, ndlr) pour faire face à la difficulté d'approvisionnement en plastique alimentaire recyclé pour nos packagings. Cela se traduit aussi par notre engagement à changer

les comportements des consommateurs, par exemple en France et en Angleterre où le taux de recyclage des plastiques reste faible, c'est ce qui nous a amené à ouvrir Infineo, un centre pédagogique sur l'économie circulaire des emballages en Bourgogne. Mais nous ne pensons pas détenir LA solution, c'est pourquoi nous avons commandé une étude (voir encadré), noué un partenariat avec l'université d'Exeter sur le comportement des consommateurs en termes de recyclage et organisé un colloque pour s'inspirer de la façon dont les autres entreprises s'organisent pour faire émerger des innovations durables. Pour réussir à réduire notre empreinte carbone nous impliquons nos parties prenantes (fournisseurs, ONG, consommateurs, etc.) sur l'ensemble de la chaîne de valeur (ingrédients, transport, réfrigération...), c'est absolument essentiel.

Comment valorisez-vous ces innovations ?

Notre plan DD est devenu notre boussole pour le business. Dans nos différentes structures, nous accordons une large place au développement durable - par exemple notre conseil d'administration a un comité DD - cela nous aide à diriger l'innovation en ce sens. Pour

l'instant nous ne regardons pas cela d'un point de vue financier ou en termes de vente mais nous pensons par exemple qu'être leader dans le packaging recyclé est un avantage compétitif. Cela a aussi un impact sur l'engagement de nos employés et la préférence de nos consommateurs pour nos produits. ■

*Coca-Cola Entreprises est la branche production, distribution et commercialisation de The Coca Cola Company.

L'organisation

L'innovation durable est très largement favorisée par une forte consultation des parties prenantes et une très forte implication des dirigeants, selon une étude menée par l'Intelligence Unit de The Economist pour Coca-Cola Entreprises « Sustainability Insights : learning from business leaders ». Parmi les bonnes pratiques distinguées, celle de Novozymes. Cette entreprise danoise a créé un conseil d'administration du développement durable où tous les directeurs de la chaîne de production siègent. 5 fois par an, chacun d'eux doit présenter un projet durable avec les objectifs et les moyens de l'atteindre. Le board est ensuite redevable du suivi du projet. ■

de la RSE (et vice versa) ?

ciété. Mais comment faire émerger les innovations qui nous le permettront ? Quel d'experts.

« L'innovation sociale est **source de multiples bénéfiques** »

Jean-François Connan, directeur de la responsabilité et de l'innovation sociale d'Adecco France

Qu'est-ce qu'une innovation sociale pour Adecco ?

C'est d'abord être en avance sur son temps et aller plus loin que les autres. Adecco a créé son réseau d'agences d'interim d'insertion avec le groupe Id'ées (un des premiers acteurs français du secteur, ndr) il y a 20 ans et cela reste très innovant. Aujourd'hui cela représente l'accompagnement de 8 000 personnes (2 500 équivalent temps plein) et 4 000 entreprises clientes pour 73 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous voulons aller plus loin et insérer 40 000 personnes sur 3 ans. Même chose sur le handicap : notre politique date de 1986, soit un an avant la loi en faveur de l'emploi sur le handicap. Pour rester à la pointe nous avons récemment décidé de créer des espaces emplois dédiés car le recrutement des personnes handicapées demande des méthodes et des délais différents.

Faire émerger des innovations nécessite-t-il une organisation particulière ? Votre département DD change souvent de nom et de périmètre : il rattache cette fois la responsa-



bilité et l'innovation sociale...

Notre département a été rebaptisé Direction de la responsabilité et de l'innovation sociale car nos externalités sont plus fortes au niveau social qu'environnemental et l'innovation sociale est au cœur de la stratégie d'Adecco.

L'innovation peut venir en interne si l'on a suffisamment d'expertise mais aussi en collaborant avec des partenaires externes, qui ne viennent pas forcément du monde marchand. Depuis 3 mois, nous collaborons avec Mozaik RH (cabinet de recrutement et de conseil, à but non lucratif, spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances/diversité et implanté dans les quartiers populaires, ndr) pour pouvoir avancer sur le sujet de la diversité. Apprendre à travailler ensemble n'est pas forcément simple et prend du temps, de part et d'autres.

Qu'attendez-vous de ces innovations ?

Nous n'attendons pas de dividende de ces activités. Les gains financiers sont intégralement réinvestis dans le développement du projet lui-même. Mais les bénéfiques sont multiples pour

l'entreprise comme pour nos parties prenantes et les territoires dans lesquelles nous opérons. Sur le plan économique, nous en espérons un avantage concurrentiel. C'est un atout pour attirer les grands comptes qui ont dans leurs critères d'appel d'offres des aspects diversité par exemple. A plus long terme nous inventons notre métier de demain. L'économie sociale nous apporte de nouvelles méthodes, nous permet d'aborder de nouveaux marchés... et vice-versa ! ■

L'outil

Le diagnostic social d'avenir (DSA) est un nouveau référentiel élaboré par le réseau [Entrepreneurs d'avenir](#). Sa mission : permettre aux entreprises de s'autoévaluer grâce à une cinquantaine de questions portant sur leurs engagements sociaux et sociétaux. Mais il s'agit avant tout d'une vision de dirigeants de ce que devrait idéalement être une politique sociale responsable et innovante, précise le réseau. L'outil est disponible sur le site internet des Entrepreneurs d'avenir. ■

Jugaad : Pour une innovation humaniste et responsable

Navi Radjou, auteur de « l'innovation Jugaad », conférencier et conseiller

Qu'est-ce que l'innovation Jugaad dont vous vantez les mérites ? N'est-ce pas au fond une innovation que l'on pourrait définir comme responsable ?

Effectivement. Le Jugaad est une conception humaniste et humaniste de l'innovation qui trouve son inspiration dans les pays émergents, en particulier en Inde où des centaines de milliers d'entrepreneurs conçoivent des solutions très simples mais efficaces en s'appuyant sur des ressources très limitées. Autrement dit, c'est une improvisation créative et résiliente. Ce mode d'innovation ne doit pas être confondu avec de la philanthropie ou du social business. Il

doit apporter une valeur à la société et à l'entreprise. En général, les innovations qui en sont issues doivent « faire plus avec moins », en intégrant la rareté des ressources mais aussi les marges et les exclus.

Comment la mettre en place dans les entreprises ?

Le Jugaad doit être géré par la direction des ressources humaines car ce concept demande un changement des mentalités, en pensant la stratégie sur le long terme et de façon holistique. Cela commence avec les individus de l'entreprise. Je suis aussi favorable à ce que des critères de responsabilité soient inclus dans la rémunération des cadres ou que les membres du Comité exécutif soient également jugés à l'aune de leur fibre environnementale et sociale.

Les entreprises engagées dans la RSE sont-elles plus à même de s'orienter vers le Jugaad ?

Seulement dans le cas où la RSE n'est pas gérée seulement dans une perspective institutionnelle et qu'elle irrigue l'ensemble de l'entreprise. Quand elle est incarnée par les

leaders ET les salariés. Plus généralement ce sont les personnes qui se posent en expertes du problème pour trouver une solution et qui pensent donc la contrainte et l'adversité comme une opportunité qui apparaissent les mieux armées.



La formation n'est-elle pas indispensable pour changer les mentalités ?

Si tout à fait. Je fais de plus en plus d'interventions dans les écoles d'ingénieurs et de commerce et l'état d'esprit est là. Ce qui leur manque, ce sont des outils. En France, l'ENSCI (École nationale supérieure de création industrielle) travaille sur un projet de nettoyage de la mer suite à une marée noire dans un esprit très proche de l'innovation frugale. Aux Etats-Unis, un cours de Stanford rencontre de plus en plus de succès : il s'agit d'y concevoir des produits très innovants à très faible coût avec des matériaux simples, économiques, non polluants et facilement accessibles. Ils ont ainsi imaginé un incubateur pour bébé à 2% du prix de ceux actuellement sur le marché !

Propos recueillis par Béatrice Héraud ■

Le livre

« L'innovation Jugaad, redevenons ingénieurs ! »
De Navi Radjou, Jaideep Prahbhu et Simone Ahuja. Un ouvrage qui séduit de plus en plus les organisations qui y trouvent l'inspiration pour continuer à innover dans un contexte de crise. Ou comment l'Occident apprend (enfin) des pays émergents... Editions diateino, édition française 2013, 379 pages. ■