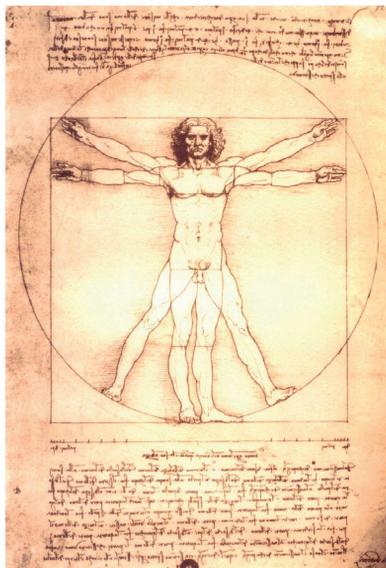


Xavier Pavie

Innovation Responsable

*Stratégie et levier de croissance
des organisations*



EYROLLES

L'innovation-responsable : stratégies, principes et démarches

À l'heure où le champ des possibles ouvert par l'action humaine n'a jamais été aussi large et où ses conséquences n'ont jamais été aussi délicates à prévoir et à maîtriser, le caractère responsable de l'innovation revêt une importance prégnante.

Il s'agit donc – tout en conservant le paradigme de performance des organisations, impératif dans notre monde compétitif et globalisé – d'intégrer le concept d'Innovation-Responsable au cœur même des stratégies et processus d'innovation, que ce soit dans les technologies de pointe ou dans la manufacture de base, dans l'industrie ou dans les services.

De la conception des offres jusqu'à leur disparition, l'innovation-responsable interroge chaque aspect des processus de développement, en s'attachant à évaluer les impacts tant directs qu'indirects des actions menées et des écosystèmes mobilisés. L'innovation-responsable n'est pas la simple recherche de l'amélioration de l'environnement, de la santé humaine ou des conditions de travail, mais bel et bien l'intégration de l'ensemble de ces dimensions tout au long du processus.

Appuyé sur de nombreuses recherches académiques et illustré par de multiples exemples concrets, cet ouvrage permet de comprendre les enjeux de l'innovation-responsable pour les dirigeants comme pour les managers et d'offrir les clefs permettant d'accroître les performances de façon durable.

« For Unilever, innovation and sustainable business go hand-in-hand : they are two sides of the same coin. In Responsible Innovation, Xavier Pavie sets out convincingly why this is a business model that every company now needs to adopt. »

Paul Polman

Chief Executive, Unilever

« En mettant la responsabilité au cœur de l'innovation, Xavier Pavie montre que l'entreprise peut lier son succès économique à son rôle dans la société. »

Jean-Pierre Petit

Président-directeur général McDonald's France

« Xavier Pavie has hit upon one of the key factors for business success now and in the future. Responsible Innovation is part of our DNA at FedEx and governs how we manage our network, facilities, and global team. »

Frederick W. Smith

Founder, Chairman, President and CEO of FedEx

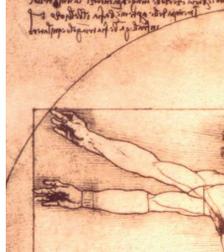
Après avoir passé près d'une quinzaine d'années en entreprise dans les directions marketing (Nestlé, Unilever, Club Méditerranée), **Xavier Pavie** enseigne à l'ESSEC Business School où il est également Directeur de l'Institut Service Innovation et Stratégie. Diplômé en science de gestion, il est aussi docteur en philosophie. Il est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages en management de l'innovation, en stratégie des services et en philosophie.

www.editions-eyrolles.com

C O L L E C T I O N S T R A T É G I E

Code éditeur : G55300
ISBN : 978-2-212-55300-0

banquyroure.com | Couverture : Dessin de Leonardo da Vinci



Innovation-responsible

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 PARIS Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Du même auteur aux éditions Eyrolles

La Méditation philosophique : Une initiation aux exercices spirituels, 2010.

L'Apprentissage de Soi, Exercices spirituels de Socrate à Foucault, 2009.

Chez d'autres éditeurs

Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work (co-auteur avec Hervé Mathe et Marwyn O'Keeffe), World Scientific, 2011.

Management Stratégique des Services et Innovation : Complexité et Nécessité, L'Harmattan, 2009.

Exercices spirituels dans la phénoménologie de Husserl, L'Harmattan, 2008.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55300-0

Xavier Pavie

Innovation-responsable

*Stratégie et levier
de croissance
des organisations*

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

« Si quelqu'un pouvait examiner notre ruche depuis un observatoire céleste, il percevrait un surprenant degré de bourdonnement au cours de ces deniers temps. Ici, on martèle et cabosse, on cuit le pain et on brasse la bière, là, on achète et on vend, on fait des transactions monétaires et de beaux discours. Quelle impression recevrait-il d'un tel survol, global et impartial ? Lui apparaîtrait-il que l'humanité a usé de ce monde sans en abuser ? »

Henri David Thoreau

L'Esprit commercial des temps modernes et son influence sur le caractère politique, littéraire et moral d'une nation

Sommaire

Introduction..... XI

Avant-propos – Philosophie de l’innovation-responsable..... XV

1 Qu’est-ce que l’innovation-responsable ?..... 1

Les origines de l’innovation-responsable 1

La RSE, source de l’innovation-responsable ?..... 2

La sécularisation de la RSE 5

La notion de responsabilité 10

La porosité des frontières

« sphère privée/sphère publique » 11

Le principe de responsabilité en actes..... 12

2 La course vers l’incertain 31

Décider sans connaître 31

La perte de contrôle des innovations..... 31

Les incertitudes du cycle de vie 33

Les axes de l’innovation-responsable..... 38

Répondre aux besoins des individus ? 39

Les impacts des innovations sur ses bénéficiaires..... 42

Les impacts des innovations sur la Cité 46

Situations innovation-responsable 47

Le cas de la climatisation..... 47

Le cas Facebook..... 51

Les cas Faismesdevoirs.com et Note2be.com 53

Construction et déconstruction du processus de l'innovation	55
3 Innovation-responsible et performance	59
Appliquer l'innovation disruptive au secteur social.....	61
Les fondements du <i>model catalytic</i>	62
Les mesures de l'innovation-responsible.....	64
Mieux innover en étant responsable.....	72
Remarques et critiques de l'indice DJSI	73
Situations innovation-responsible.....	73
Le cas Starbucks.....	73
Le cas GDF Suez	78
Le cas Orange Health Care	84
Le cas Française des jeux.....	89
Le cas Ben & Jerry's.....	92
Le cas des services publics marchands.....	93
Impact de la responsabilité sur la stratégie d'innovation	100
4 Articuler culture d'innovation et culture de responsabilité	103
Devenir une entreprise responsable et innover en cinq étapes ...	104
Considérer les obligations légales comme une opportunité	104
Créer une chaîne de valeur responsable	105
Élaborer des produits et des services responsables	106
Développer de nouveaux <i>business models</i>	108
Créer de nouvelles plates-formes responsables	110
Le rôle du manager innovant et responsable	112
Dépasser le <i>Do no harm</i> et viser le <i>Do good</i>	112
L'importance d'une gouvernance.....	118
Des comités responsables.....	121
L'implication des citoyens	122
Code d'innovation-responsible ou principe de bienveillance ? ...	126

Conclusion.....131

Remerciements..... 135

Index137

Bibliographie..... 139

Introduction

« *The Times They are A-Changing.* »

Bob Dylan

Synonyme de changements, d'évolutions, de modifications, l'innovation a toujours été, observée de loin, comme un animal que l'on cherche à apprivoiser, avec à la fois une attitude d'attirance et de méfiance. Avec l'envie de découvrir et la crainte de ce que l'on ne connaît pas. Les entreprises innovantes connaissent bien ce phénomène d'apprentissage qui s'opère au lancement de nouveaux produits sur un marché pour éviter le rejet. Toutefois cela n'a véritablement jamais empêché l'innovation, et les développements conséquents offerts par le xx^e siècle en sont la preuve.

Depuis quelques années, l'innovation vit une période qu'elle n'a jamais connue, celle où elle est suspecte par nature. En effet, son histoire est intimement liée aux découvertes des hommes et à leur ambition de dépasser leurs propres cadres, que ce soit pour leur survie ou pour leur mieux-être, et les craintes qu'elle pouvait soulever étaient balayées par son apport significatif. Si aujourd'hui on suspecte l'innovation, c'est que son apport est questionné au regard des conséquences qu'elle peut engendrer, avec une connaissance citoyenne des tenants et aboutissants bien plus conséquente qu'auparavant. Deux raisons majeures à cela. La première tient à la connaissance de l'importance de protéger notre environnement. La seconde tient aux exponentielles découvertes scientifiques et techniques. Que ce soit concernant le clonage, les modifications génétiques, mais aussi la téléphonie mobile ou Internet, les questions ne sont plus sur notre capacité à faire, mais sur notre devoir de faire. Ce qui pose le problème des valeurs humaines qui risquent d'être modifiées.

Bien entendu, il y a de nombreuses autres raisons qui rendent l'innovation suspecte, mais ces deux-là nous renvoient à des questions

existentielles, inhabituelles, qui montrent que nous ne pouvons plus vivre comme nos parents. Il s'agit d'inventer de nouveaux repères, de nouveaux modes de vie, de nouveaux cadres. À cela s'ajoute une science qui, autrefois conditionnée par les religions et les législations, se retrouve désormais sans code ni cadre. Les Églises n'ont plus leur mot à dire sur ce qu'il y a de « bon » à faire ou de « mal », pas plus que les gouvernements, qui sont aujourd'hui dotés de moins de pouvoirs, de moins de possibilités d'actions face à un monde économique marchand puissant et mondialisé.

Ceux qui façonnent le monde de demain par choix ou par défaut sont les innovateurs au sens large. Les innovateurs qui sont sur leur paillasse de laboratoire, ceux qui sont dans les structures de recherche et développement, ceux qui sont dans les départements d'innovation. Ce sont eux qui nous proposent ce que nous pouvons consommer. Eux qui nous suggèrent d'écouter de telle ou telle façon de la musique, ou de conduire de cette manière-là plutôt que de telle autre. Eux toujours qui mettent à notre disposition tout un dispositif médical permettant de nous améliorer, d'être plus performants. Enfin encore eux qui nous destinent à mieux vivre, vivre plus longtemps, survivre, voire nous reproduire artificiellement. Autrement dit, les innovateurs ont entre leurs mains l'avenir de la Cité de demain.

Si l'objet de ce présent ouvrage n'est pas d'engager un débat sur la pertinence de laisser aux mains des innovateurs l'avenir de notre monde, il a au moins l'ambition de poser ce débat, mais surtout de provoquer cette prise de conscience chez l'innovateur, et ainsi d'essayer d'offrir une voie dans laquelle l'innovation ne serait ni débridée ni décomplexée, mais articulée en fonction des besoins d'une part, des impacts sur la société de l'autre.

Cet ouvrage a donc plusieurs enjeux. Tout d'abord faire comprendre que l'innovation est avant tout un principe intrinsèque à la constitution des individus, que, par nature, l'homme est innovant. Ce qui signifie qu'il ne s'agit pas de s'opposer à l'innovation, mais de savoir comment innover. C'est pourquoi notre avant-propos porte sur les enjeux philosophiques de l'innovation. Car il y a en effet matière à s'interroger sur le pourquoi de l'innovation. Pourquoi cet « élan vital », ainsi que le nomme Bergson, qui fait de nous tous des innovateurs ? Cela permettra de comprendre ce que doit être l'innovation-responsable dans

le premier chapitre dans lequel, outre la définition de celle-ci, il s'agira d'observer ses différentes facettes, que ce soit pour l'entreprise, le manager, etc. Suit un chapitre qui pose le concept d'« innovation-responsable » dans ses détails, mais surtout dans ses implications opérationnelles. Il sera fondamental ensuite de s'arrêter sur l'importance de la relation entre l'innovation-responsable et la performance. Car loin d'imaginer une responsabilité qui contraindrait l'innovation, il est possible au contraire de prouver qu'intégrer la responsabilité dans l'innovation permet d'accroître ses performances de façon durable. Enfin, le quatrième et dernier chapitre donne les clés, les voies de mise en œuvre de l'innovation-responsable dans les organisations, afin d'articuler culture de l'innovation et culture de la responsabilité.

Avant-propos

Philosophie de l'innovation-responsable

« Étudiez beaucoup afin de dominer la technique qui permet de dominer la nature. Souvenez-vous que la Révolution c'est le plus important et que chacun de vous, seul, ne vaut rien. »

Ernesto « Che » Guevara
Lettre à ses enfants avant son départ pour le Congo

■ COMPRENDRE L'ESSENCE DE L'INNOVATION

Quand, au ^{xvi}e siècle, dans *Pantagruel*, François Rabelais lance sa célèbre phrase : « Science sans conscience est ruine de l'âme¹ », a-t-il à l'esprit que, cinq siècles plus tard, celle-ci serait à la pointe de l'actualité ? Est-ce en prévision de son quasi-contemporain Descartes qui, lui, lancera le siècle dans la modernité ? Quoi qu'il en soit, on ne peut lui ôter une certaine vision dès lors que l'on regarde l'environnement qui nous entoure. L'électronique a envahi notre quotidien avec les objets communicants, la « numérisation du monde » devient un enjeu considérable, les nanotechnologies sont omniprésentes autant dans l'alimentation que dans les vêtements, etc. Et ce n'est certainement qu'un début compte tenu des progrès à venir tant dans l'exploitation du corps humain que dans ses avatars, en termes « d'automates banalisés ».

Dans le même temps, ces nouvelles technologies, ces nouveaux moyens de communication ne sont pas étrangers aux poussées démocratiques de pays aux faibles libertés d'expression. Les avancées médicales épaulées

1. François Rabelais, « Pantagruel » in *Œuvres*, Paris, J. Bry Ainé, 1854, p. 107.