

# L'Open Innovation Sociétale

Ouvrir le processus d'innovation  
de l'entreprise est-il un moyen  
de mieux répondre à ses enjeux sociétaux ?

Une initiative de **bluenove**,  
en partenariat avec **Butagaz**, **Caisse des Dépôts**,  
**Humanis**, **Orange**, **Suez Environnement**  
sur la base de l'étude bluenove - **BVA**



# L'Open Innovation Sociétale

Ouvrir le processus d'innovation  
de l'entreprise est-il un moyen  
de mieux répondre à ses enjeux sociétaux ?

**C**oncevoir un modèle économique qui intègre structurellement la protection des ressources naturelles, et qui propose des formes de management et de gouvernance plus ouvertes : tel est le défi majeur des entreprises aujourd'hui. Nombreuses sont celles qui se sont déjà engagées sur ce chemin : elles expérimentent des idées neuves qui empruntent aux mécanismes de l'économie circulaire, à la valorisation des usages ; elles font l'expérience de systèmes de rémunération qui reposent sur la performance sociale, environnementale ou sociétale. Ces expérimentations ne permettent pas encore un déploiement à grande échelle. Mais ce qui se joue ici, c'est la transformation de l'entreprise : de ses métiers, de ses modes de management, de ses relations avec les parties prenantes.

Et l'innovation est la clef d'entrée de cette transformation. Mais une innovation qui elle-même change de visage, tant dans ses contenus, ses modalités que ses finalités. En effet, l'innovation, qui transforme les modèles, est technique et technologique. Mais pas seulement. Elle est aussi sociale, managériale et sociétale. Elle prend des formes radicalement nouvelles, elle n'est plus réservée à des experts, mais se veut collaborative et ouverte ; l'innovation devient une pratique, qui mobilise l'intelligence collective : celle des salariés, des clients, des fournisseurs et sous-traitants, de l'ensemble des partenaires. Les objectifs de ce qu'il est convenu d'appeler l'Open Innovation Sociétale, sont multiples : mutualiser les risques dans un contexte de contraintes budgétaires et d'accélération des cycles de vie des produits, mais surtout peut-être intégrer les besoins et les attentes des parties prenantes dans le design du produit, du service, parfois de la stratégie. Il y a dans l'Open Innovation Sociétale une réponse à la demande des individus, qu'ils soient salariés, citoyens ou consommateurs, d'être davantage contributifs et acteurs des changements.

L'Open Innovation Sociétale permet à l'entreprise d'être imaginative, créative et collaborative, donc de s'adapter aux évolutions des aspirations de ses parties prenantes. Elle est l'une des traductions de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Nous ne sommes qu'au début de ce mouvement. L'Open Innovation Sociétale invente, en même temps qu'elle avance, ses codes et ses règles. Le livre blanc, en s'appuyant sur des études et la consultation de nombreux experts, en donne quelques clefs, nous invite à construire nos propres pratiques et nous offre l'opportunité de nouveaux défis.

Bonne lecture !



**Hélène Valade**  
Présidente du C3D

*C3D, Collège des Directeurs du Développement Durable. Créée en 2007, cette association rassemble aujourd'hui une centaine de directeurs de Développement Durable et permet au quotidien d'échanger les bonnes pratiques du Durable entre ses membres. C'est sa vocation première : des groupes de travail sont organisés pour mutualiser la réflexion et les outils, qu'il s'agisse de l'organisation des relations avec les parties prenantes, des plans carbone, des achats durables, de l'évolution des modèles économiques ou encore du reporting extra-financier. Le C3D est également Vice-Président de la plateforme RSE, mise en place par le Premier Ministre.*

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

De l'intérêt d'apprendre à ouvrir les portes et à construire des ponts	10
Comprendre l'esprit de cet ouvrage pour en tirer le meilleur parti	13
Quel est le profil de votre organisation? Autodiagnostic	16

## PARTIE I

Ouverture et collaboration, les nouveaux visages de l'innovation	20
• Changer de regard sur l'innovation	21
• Est-ce qu'on peut décider d'être innovant?	22
• Les deux pièges de la fermeture	25
• Un contexte favorable à l'Open Innovation	26
• L'Open Innovation en France: une réalité en marche	31
• Ce que les entreprises en attendent	31

## PARTIE II

Quand les enjeux sociétaux changent la donne et les règles du jeu	34
• La société ne s'en laisse plus conter: elle agit!	35
• Réinventer la finalité de l'entreprise	38
• Responsable d'accord, mais de quoi et jusqu'où?	41
• Le sens retrouvé	44
• Recentrage sur les vrais besoins	46
• L'innovation sociétale est bien une priorité	49
• Valeurs montantes	51

## PARTIE II

Ouvrir le processus d'innovation pour mieux répondre aux enjeux sociétaux	51
Comprendre le cadre du jeu global	53
Qui prend le lead?	55
• Ce n'est pas une affaire de mandat	55
• Un puissant levier: l'intrapreneuriat	57

Vous pouvez lire les parties de cet ouvrage indépendamment les unes des autres.

À qui et jusqu'où ouvrir le processus d'innovation?	61
• Employees first	61
• Qui d'autre? Eh bien, ça dépend!	63
• Le nombre de contributeurs n'est plus un obstacle	64
Une approche par projet s'impose	65
• Quels projets?	65
• Une démarche structurée et gérée	67
• L'incroyable pouvoir mobilisateur des projets	68
• Passer le plus tôt possible au mode action	70
Sortir des logiques de « captation » d'idées et de valeur	71
• Un changement culturel profond s'amorce	71
• Une logique de partage et de pollinisation	74
• Vers l'entreprise Open Source?	75
L'ancrage territorial: une valeur d'avenir	77
• Penser écosystème local	79
• À l'ère du numérique, les lieux font toujours sens	80
• L'échelle pertinente pour les pilotes reproductibles	81
Le facteur temps	82
• Court terme ou long terme?	82
• Accélération n'est pas précipitation	83
• Grands groupes/startup: réconcilier les tempos	83
Inventer de nouveaux indicateurs	86
• Se donner des objectifs mesurables	86
• De quoi veut-on rendre compte?	87
• Mesurer la création de valeur sociétale est en soi un champ d'innovation	89
Et si l'Open Innovation Sociétale commençait aux Achats?	91
• Inversion du rapport de force	91
• Desserrer l'étau des cahiers des charges	93
• Repenser les panels fournisseurs et les filières de sourcing	94

## CONCLUSION

Que retenir et comment aller plus loin?	97
---	----

# Cas et témoignages

## PREMIÈRE PARTIE

La voie heureuse de l'innovation managériale.....	24
Quirky concrétise les bonnes idées.....	29
P&G Champion de l'Open Innovation.....	32
L'approche ouverte d'Orange.....	33

## DEUXIÈME PARTIE

Pas de business communautaire sans confiance.....	36
Les trois âges de la RSE.....	43
Quand les réalités sociales poussent à innover.....	45

## TROISIÈME PARTIE

Un patron « converti », ça aide... (Interface).....	56
Intraprendre, ça ne s'improvise pas (Poult).....	58
Un intrapreneur ouvre BNP PARIBAS au microcrédit.....	59
Il ne suffit pas de se mettre autour de la table (Caisse des dépôts).....	62
Vraiment tous les collaborateurs ? (Ville de Paris).....	62
Des parties prenantes choisies et gérées avec méthode (Suez Environnement).....	63
Exercice à grande échelle pour l'UE (Imagination for People).....	64
Un cadre d'innovation construit en coopétition (Humanis).....	68
Deux exemples de mobilisation (Groupe Galeries Lafayette, Pernod Ricard).....	69
Poult : une longueur d'avance.....	75
Open Data : un premier pas vers le « lâcher prise » (Orange).....	76
Des dynamiques locales à effets positifs (Orange, Airbus, Lyonnaise des eaux).....	78
Mise en application de la norme ISO 26000 (SITA).....	80
La géographie reprendra ses droits (La Ruche).....	81
Mettre les idées à l'épreuve du temps (INM).....	84
Travailler avec les startup implique la transformation (Orange).....	85
Associer ISO 26000 et référentiel GRI (SITA).....	88
Un chantier à ouvrir (Caisse des Dépôts).....	89
Le PIB ou le déterminisme de ce que l'on mesure.....	90
Ville de Paris : expérimentation in situ & in vivo.....	92
Solidarity Sourcing (PlaNet Finance).....	95

# Introduction

# De l'intérêt d'apprendre à ouvrir les portes et à construire des ponts

Ne cherchez pas : il n'existe à ce jour aucune littérature académique sur l'Open Innovation Sociétale. Pas plus en Europe qu'outre-Atlantique. Et pour cause : ce n'est ni un concept, ni une discipline. C'est une réalité naissante, encore diffuse, une mosaïque d'approches et d'initiatives par lesquelles des entreprises et des organisations de toutes sortes sont en train de se réinventer et d'ouvrir de nouvelles perspectives d'avenir. Comment ? En ouvrant leur processus d'innovation, en intégrant les enjeux sociétaux dans leur stratégie et en développant des collaborations leur permettant de mieux répondre aux attentes – diverses et parfois contradictoires – des parties prenantes de leur écosystème.

Observateurs et acteurs de ces initiatives, bluenove et ses partenaires – Butagaz, Caisse des Dépôts, Humanis, Orange et Suez Environnement – ont décidé d'explorer ce qui motive et caractérise ces nouvelles approches auxquelles nous avons, dans un deuxième temps, donné le nom d'Open Innovation Sociétale. Au cours de notre exploration, nous avons mesuré à quel point la capacité à innover de manière ouverte et collaborative peut être un différenciateur majeur dans la compétition mondiale, que ce soit pour une entreprise, un organisme public, une ONG, un gouvernement.

Nous avons également pu vérifier que la notion de responsabilité sociétale gagne du terrain et que, changeant la perception de la valeur créée par les entreprises, elle oblige à conjuguer plus étroitement que jamais performance économique, sociale et environnementale. Si les décideurs sont conscients de ces évolutions, ils savent aussi, pour y être quotidiennement confrontés, la difficulté à faire bouger les lignes, à choisir les bonnes orientations dans un monde ouvert et connecté où tout va plus vite et où, à tout moment, des acteurs hier inconnus peuvent changer la donne en imposant de nouvelles règles du jeu.

De notre tour d'horizon exploratoire, il ressort clairement que l'innovation ouverte et collaborative est pour les organisations un moyen

d'appréhender le champ de l'innovation sociétale, dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales, pour prendre un temps d'avance et le garder. Nous fondant sur notre connaissance des processus d'innovation, nous sommes plus convaincus que jamais que les leaders de demain sont ceux qui – par leur culture de l'innovation, leur ouverture et leur aptitude à collaborer – seront capables d'embrasser la complexité et d'anticiper les mutations pour saisir de nouvelles opportunités de création de valeur, au sens sociétal du mot.

Tel est l'enjeu de l'Open Innovation Sociétale, un enjeu hautement stratégique dans un contexte où il est patent que les modèles d'organisation et d'innovation hérités de l'après-guerre ont fait leur temps. L'avenir qui se dessine appartient à ceux qui, en réaction au constat d'Isaac Newton, au lieu d'ériger des murs auront appris à construire des ponts !

---

## Nos définitions

### Open Innovation, innovation ouverte et collaborative

Démarche consistant à impliquer tant l'écosystème externe (partenaires, clients, fournisseurs, universités et laboratoires de recherche, startup, collectivités publiques, concurrents ou acteurs d'autres secteurs) de l'entreprise que l'ensemble de ses ressources internes (différents départements et niveaux hiérarchiques) dans des dynamiques d'innovation collaborative.

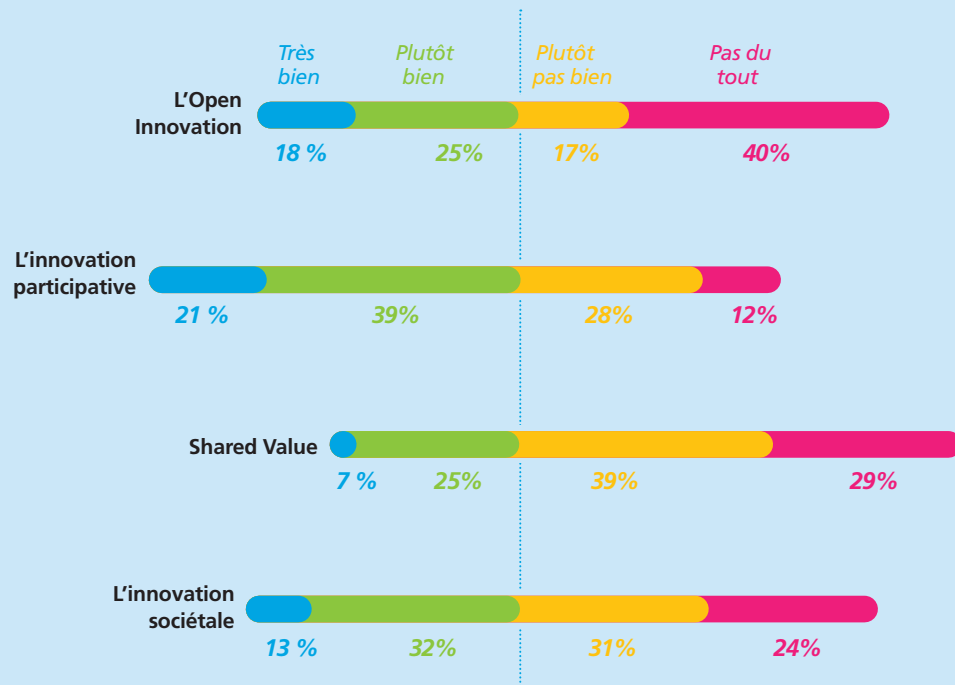
### Sociétal

« Qui concerne la société ». Ici, terme générique englobant les trois dimensions du développement durable et de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) : économique, social, environnemental.

### Innovation Sociétale

Nouveau produit, service, processus, méthode de travail, business model ou modèle d'organisation à impact sociétal positif sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Un impact sociétal positif peut ici se comprendre comme impact économique, social et environnemental positif pour l'ensemble des parties prenantes.

## Comprendre l'esprit de cet ouvrage pour en tirer le meilleur parti...

**FIGURE 1**
**Des concepts encore mal connus...**
**Connaissez-vous les concepts suivants ?**


Nous sommes de plus en plus nombreux à penser qu'innover dans le champ sociétal est une voie d'avenir. Si elle confirme cette tendance, l'enquête menée auprès de professionnels *a priori* déjà sensibilisés aux enjeux de l'innovation et des questions sociétales révèle des niveaux de maturité variables à l'égard de l'innovation ouverte et collaborative. Il en ressort également que la convergence entre Open Innovation et Innovation Sociétale n'en est qu'à ses balbutiements dans les grandes entreprises en France. De fait, si certains acteurs sont déjà résolument engagés dans cette voie, beaucoup de décideurs se posent des questions sur les implications de ce changement de cap. C'est avant tout pour eux que nous avons écrit ce livre blanc – pas tant pour les convaincre que pour alimenter leur cheminement et leur donner matière à ouvrir et nourrir la discussion au sein de leur propre organisation.

“ Il faut garder à l'esprit qu'un biais naturel apparaît lorsqu'on traite ces sujets : on rencontre des acteurs du même monde, le monde de l'innovation sociétale, qui donne le sentiment que des évolutions fortes ont lieu dans ce sens. J'ai le sentiment que les organisations bougent réellement sur ces questions d'ouverture, d'innovation, de rôle sociétal. La sensibilisation est en tout cas là. Néanmoins une question continue de se poser : le rythme de transformation est-il suffisant et à la hauteur des défis actuels ? ”

**Bénédicte Faivre Tavignot,**  
Cofondatrice et Directrice de la Chaire  
« Social Business/Entreprise et pauvreté »  
et du Mastère HEC « Management  
du Développement Durable »

Cette intention explique la construction particulière de l'ouvrage que vous avez entre les mains. Il s'ouvre sur un outil d'autodiagnostic qui doit permettre au lecteur d'optimiser sa lecture en fonction de la capacité d'innovation de son organisation, de son degré d'intégration des enjeux sociétaux et de son niveau d'ouverture et de collaboration. Cet ouvrage est structuré avec différents niveaux de lecture pensés par questions et exemples clés, avec trois parties pouvant être lues de façon indépendante. Rien ne vous empêche bien sûr de le lire comme un roman, de la première à la dernière page!

Comprendre ce qu'est l'Open Innovation et ce qui se joue autour de l'innovation sociétale est un préalable indispensable pour saisir le potentiel de différenciation et de création de valeur que recèle l'Open Innovation Sociétale. C'est pourquoi les deux premières parties sont consacrées à ces questions. Elles exposent le contexte et les enjeux et, à partir d'exemples et de retours d'expérience, illustrent comment des entreprises et d'autres organisations s'emparent de ces problématiques.

La troisième partie expose brièvement pourquoi, selon nous, une approche ouverte et collaborative s'impose aujourd'hui aux organisations qui veulent renforcer leur capacité à répondre de manière innovante aux enjeux sociétaux, ce qui est l'objet même d'une démarche d'Open Innovation Sociétale. Reste la question cruciale du « comment ? ». S'il n'y a pas de boîte à outils générique pour initier l'Open Innovation Sociétale, les initiatives inspirantes ne manquent pas. Elles nous permettent, dans les huit enjeux clés de cette troisième partie, d'éclairer différents points d'entrée possibles, les réflexes de pensée et de fonctionnement dont il faut se défaire, les facteurs de succès, les bonnes pratiques... – le tout, sans prétendre à l'exhaustivité et en faisant une large place aux retours d'expérience.

Nous avons pris beaucoup de plaisir à construire ce livre blanc de façon collective et sommes heureux de le partager, toujours en quête de plus d'ouverture. Il aura pleinement rempli son office s'il vous donne envie de passer à l'action et de le partager à votre tour.

---

## Présentation de l'étude réalisée pour ce Livre Blanc

### Enquête qualitative réalisée par bluenove

**Objectif de l'enquête :** recueillir des exemples et visions inspirants pour tester et illustrer les tendances pressenties de l'Open Innovation Sociétale.

**Dispositif :** 38 personnes de grandes entreprises et organisations publiques, en France et à l'étranger, ont été interviewées, individuellement ou collectivement au choix des interviewés. Ces personnes sont issues de fonctions et de niveaux hiérarchiques volontairement divers, chacune partageant sa vision de ce que peut être l'Open Innovation Sociétale, et de comment leurs initiatives personnelles ou leur organisation sont déjà en marche sur cette voie.

► [Consultez la liste des personnes interviewées sur le site de bluenove.](#)

### Enquête quantitative en ligne réalisée par BVA

**Objectif de l'enquête :** tester les tendances mesurées en interviews.

**Dispositif :** enquête en ligne réalisée par l'institut BVA auprès des entreprises présentes en France de plus de 1 000 salariés (niveau siège) et des fonctions les plus susceptibles d'être concernées par l'Open Innovation Sociétale : directions, responsables et managers innovation, communication, marketing, RSE. 109 entreprises répondantes.

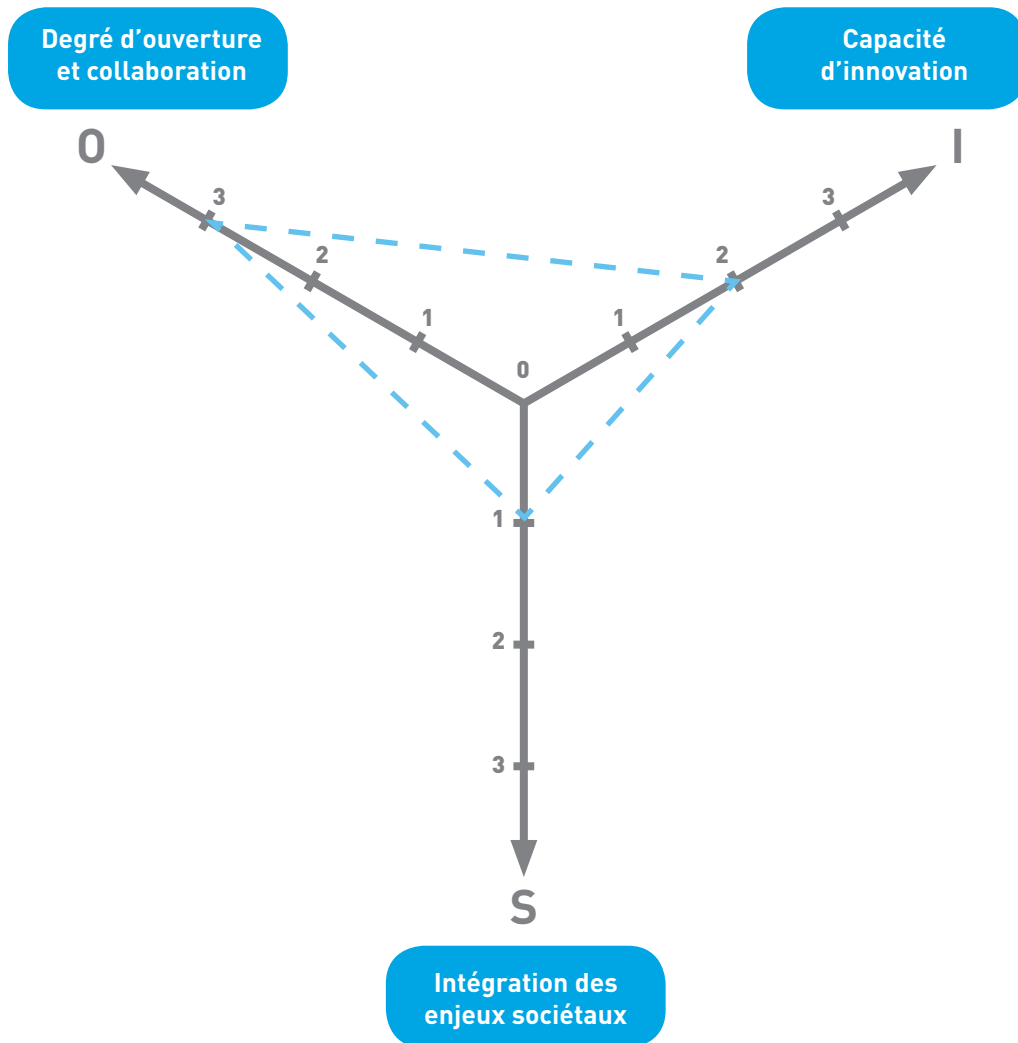
**Source :** base Nominations d'environ 6 000 contacts qualifiés correspondant aux critères définis.

► [Consultez la liste des entreprises répondantes sur le site de bluenove.](#)

---



Reliez les caractéristiques de votre organisation sur chacun de ces 3 axes pour découvrir son profil.



# Autodiagnostic

Quel est le profil de votre organisation ?

Que pourriez-vous découvrir par l'Open Innovation Sociétale ?

## Degré d'ouverture et collaboration

- 0 Nous travaillons individuellement ou par petites équipes internes plutôt isolées. La confidentialité, voire la rétention d'information, est dans notre culture.
- 1 Nous collaborons par projets transverses en interne mais observons des silos forts ou n'avons que peu ou pas de partenaires externes.
- 2 Nous collaborons efficacement en transverse en interne, et sommes partenaires de plusieurs acteurs plutôt variés de notre écosystème.
- 3 Nous sommes des collaborateurs transverses qui pensons par parties prenantes et par projets, internes ou externes.

## Capacité d'innovation

- 0 Notre processus d'innovation n'est pas clair.
- 1 Notre processus d'innovation est encore naissant, ou dépassé et à renouveler profondément malgré nos quelques actions en cours.
- 2 Nous maîtrisons bien notre capacité d'innovation malgré les menaces potentielles et les améliorations supplémentaires à trouver.
- 3 Notre capacité d'innovation et sa place centrale dans notre stratégie sont ce qui fait de nous le leader pérenne de notre marché.

## Intégration des enjeux sociétaux

- 0 Nous ne valorisons ni ne mesurons pas notre rôle sociétal.
- 1 La maîtrise de notre rôle sociétal est naissante, avec quelques actions lancées mais pour l'instant peu d'impact interne et externe.
- 2 Nous maîtrisons clairement nos impacts économiques, sociaux et environnementaux.
- 3 Notre rôle sociétal est une dimension stratégique cœur de l'entreprise et est systématiquement un facteur clé de prise de décision. Les impacts positifs sont constatés et importants.

## Le profil de votre organisation est plutôt...

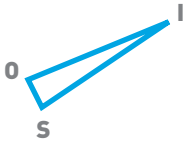


### Le collaborateur

Vous êtes en passe de devenir des champions de l'ouverture. Les liens semblent encore à tisser avec votre capacité d'innovation et le développement de votre rôle sociétal.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Inspirez-vous de comment votre approche par l'ouverture et la collaboration peut doper votre capacité d'innovation !
- ❷ Prenez la mesure des enjeux sociétaux qui grandissent depuis plusieurs années et changent les règles du jeu concurrentiel.
- ❸ Apprenez à manier les liens à faire entre ouverture, innovation et progrès, et projetez votre organisation dans les initiatives menées à ce jour !



### L'éclaireur

Vous êtes des innovateurs plutôt fermés. La clé de la pérennité de votre innovation peut être votre capacité à collaborer avec les bonnes parties prenantes.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Imaginez ce que l'ouverture et la collaboration peuvent apporter à la pérennité de votre compétitivité !
- ❷ Prenez la mesure des enjeux sociétaux qui grandissent depuis plusieurs années et changent les règles du jeu concurrentiel.
- ❸ Apprenez à manier les liens à faire entre ouverture, innovation et progrès, et projetez votre organisation dans les initiatives menées à ce jour !



### Le solidaire

Vous êtes un acteur focalisé sur les enjeux sociaux et environnementaux. Les aspects économiques de votre activité sont potentiellement à démultiplier par les leviers de l'Open Innovation.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Imaginez comment l'ouverture et la collaboration peuvent doper votre capacité d'innovation.
- ❷ Confrontez votre lecture des enjeux sociétaux aux ressentis recueillis et imaginez leurs impacts business.
- ❸ Apprenez à manier les liens à faire entre ouverture, innovation et progrès, et projetez votre organisation dans les initiatives menées à ce jour !

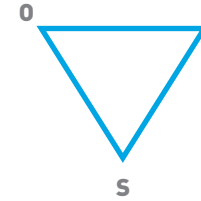


### Le précautionneux

Vous êtes dans une stratégie qui n'explore encore que très peu les voies de l'intelligence collective. Votre activité pourrait trouver un grand champ de progrès dans les démarches d'Open Innovation Sociétale.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Imaginez comment l'ouverture et la collaboration peuvent doper votre capacité d'innovation.
- ❷ Confrontez votre lecture des enjeux sociétaux aux ressentis recueillis et imaginez leurs impacts business.
- ❸ Apprenez à manier les liens à faire entre ouverture, innovation et progrès, et projetez votre organisation dans les initiatives menées à ce jour !



### L'Open Innovateur Sociétal

Vous êtes apparemment un exemple de succès de l'Open Innovation Sociétale. Bien évidemment, nous vous avons réservé quelques éléments pour maîtriser davantage et prolonger cette démarche.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Assurez-vous que vous répondez à toutes les attentes associées à l'Open Innovation !
- ❷ Confirmez votre appréciation des enjeux sociétaux qui grandissent depuis plusieurs années et changent les règles du jeu concurrentiel.
- ❸ Confrontez votre vision des liens à faire entre ouverture, innovation et progrès et comparez vos initiatives d'Open Innovation Sociétales à ce que mènent d'autres acteurs à ce jour !

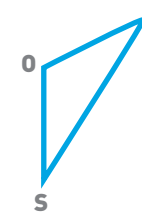


### L'intégrateur

Vous êtes à un degré d'ouverture et d'intégration des enjeux sociétaux très élevé. Des liens sont à tisser avec votre capacité d'innovation pour valoriser le potentiel de votre activité.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Inspirez-vous de comment votre approche par l'ouverture et la collaboration peut doper votre capacité d'innovation !
- ❷ Prenez la mesure des enjeux sociétaux qui grandissent depuis plusieurs années et changent les règles du jeu concurrentiel.
- ❸ Apprenez à manier les liens à faire entre ouverture, innovation et progrès, et projetez votre organisation dans les initiatives menées à ce jour !



### L'équilibriste

Vous êtes dans une approche très différenciante et intégratrice des enjeux sociétaux. La démultiplication et la pérennité de votre approche pourraient gagner dans les collaborations internes ou externes à développer.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Imaginez comment l'ouverture et la collaboration peuvent nourrir la pérennité de votre compétitivité.
- ❷ Confrontez votre lecture des enjeux sociétaux aux ressentis recueillis pour mesurer l'intérêt de l'ouverture et la collaboration.
- ❸ Apprenez à manier les liens à faire entre ouverture, innovation et progrès, et projetez votre organisation dans les initiatives menées à ce jour !



### L'Open Innovateur financier

Vous êtes un exemple de succès dans l'Open Innovation. Intégrer les enjeux sociétaux est une clé de pérennité de votre compétitivité que vous n'explorez toutefois pas encore.

#### Ce que vont vous apporter les parties :

- ❶ Assurez-vous que vous répondez à toutes les attentes associées à l'Open Innovation !
- ❷ Prenez la mesure des enjeux sociétaux qui grandissent depuis plusieurs années et changent les règles du jeu concurrentiel.
- ❸ Apprenez à manier les liens à faire entre ouverture, innovation et progrès, et projetez votre organisation dans les initiatives menées à ce jour !

Partie I

# Ouverture et collaboration, les nouveaux visages de l'innovation

**Y**aurait-il un malentendu à propos de l'innovation ? Eh bien, oui ! Il y en a un, en particulier en France où des esprits chagrins répètent à l'envi que les entreprises n'innovent pas, pas assez, pas assez vite, ou encore que « la crise » a tellement réduit leur marge de manœuvre qu'elles n'ont pas les moyens d'innover. À écouter les bruits de couloir, ce serait principalement pour cette raison que les entreprises françaises ne seraient pas compétitives. En face, 93 % des plus grandes entreprises françaises se considèrent « innovantes » ou « très innovantes »<sup>1</sup>. Et dans ce sens, plus on plonge dans les initiatives que mènent les entreprises, les collectivités territoriales, les organismes publics, plus on a de mal à croire que l'innovation est en panne. D'où vient ce décalage de perception ? Principalement du fait qu'on ne parle pas vraiment de la même chose.

## Changer de regard sur l'innovation

Lorsque vous entendez « innovation », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ? Il y a de fortes chances que ce soit « nouveau produit », « technologie », « recherche », « laboratoire », « brevets ». À l'opposé de cette vision techniciste de l'innovation, Michel Godet estime, avec un certain nombre d'autres observateurs, que « 80 % de l'innovation est "low-tech". Cette innovation "à basse intensité technologique" est de nature sociale, organisationnelle, financière... Elle ne vient pas seulement des laboratoires. Elle vient aux trois-quarts des clients, des fournisseurs, du personnel. Ce sont des idées qui remontent parce qu'il y a des problèmes non résolus.<sup>2</sup> »

Pour nous, cette vision non exclusivement technique de l'innovation prend force d'évidence dès qu'elle est énoncée : si l'innovation n'était que technologique, cela signifierait que les organisations non-technologiques, c'est-à-dire n'ayant pas pour finalité de produire des objets et des services à haute teneur technologique, n'innoveraient pas ! Il n'en est rien bien sûr. On innove tout aussi bien dans l'assurance et la grande distribution que dans la téléphonie mobile et l'automobile. On innove aussi dans l'administration, les collectivités, les hôpitaux ou encore dans les cantines scolaires. On innove dans la production, dans les ressources

<sup>1</sup> *Un autre regard sur l'innovation. État des pratiques et des modèles organisationnels dans les grandes entreprises, étude menée en 2011-2012 par Logica Business Consulting et Centrale Paris*

<sup>2</sup> *Michel Godet est professeur au Cnam, ancien titulaire de la Chaire de prospective stratégique. Interview du 30 juin 2011 (Institut Montaigne).*

humaines, dans le management pour faire mieux, pour faire aussi bien mais moins cher, pour apporter un meilleur service – bref pour créer de la valeur qui ne s'exprime pas facilement ou forcément en euros mais qui compte.

**Au fond, ce qui biaise le regard, ne serait-ce pas que nombre d'innovations ne donnent lieu à aucun brevet? Et que, contrairement aux dépenses R&D et aux investissements technologiques, elles ne sont comptabilisées nulle part?**

### Est-ce qu'on peut décider d'être innovant ?

La réponse est oui. Il suffit de « faire tomber les murs » et d'« apprendre à danser » ! Il y a vingt-cinq ans, Rosabeth Moss Kanter avait bousculé le petit monde du management et des affaires en expliquant que c'était aux organisations de s'adapter, pas aux individus. En disant que les géants devaient apprendre à danser<sup>3</sup>, elle mettait le doigt sur ce contre quoi les grandes organisations doivent se battre quotidiennement, sur ce qui les empêche d'innover et par conséquent de « performer » durablement : la bureaucratisation, ou « processisation » excessive. Celle-ci rend les organisations « autistes » et les coupe de leur environnement, le cloisonnement des décisions et des tâches, la rigidité des structures qui paralyse l'initiative, l'empilement des procédures qui déresponsabilise, le culte de la confidentialité qui empêche les idées de circuler...

**Qu'est-ce qui empêche la grande organisation d'être plus innovante? Le manque de budget, le manque d'idées? Ne serait-ce pas aussi la lourdeur des processus, le manque de transversalité, la dictature du court terme?**

En vingt-cinq ans, le monde a énormément changé, beaucoup plus que les organisations. Et c'est pourquoi le message de Kanter est plus que jamais d'actualité. L'ouverture, l'agilité et la créativité sont des facteurs

décisifs de réussite dans la durée. De fait, ce sont aussi les clés de l'innovation. Si l'on pose que ne pas innover est aujourd'hui l'assurance d'une mort certaine, sinon rapide, se pencher sérieusement sur la manière dont son organisation innove devrait figurer en tête des priorités de tout dirigeant, de tout manager, de tout décideur.

Dans cette optique et dans un contexte où les budgets sont de plus en plus contraints, savoir que la capacité d'une entreprise à produire de l'innovation créatrice de valeur ne dépend pas du montant investi en Recherche & Développement est une excellente nouvelle pour tous ! Depuis 2002, l'étude Global Innovation 1000 de Strategy& (ex Booz & Company<sup>4</sup>) montre année après année que la clé du succès n'est pas tant dans la taille du budget que dans la façon de le dépenser. La clé est donc bien dans le « comment faire ? », avec pour conséquence le « combien allouer ? », et non l'inverse. En revanche, si l'innovation ne se décrète pas, elle se décide résolument et impose de changer pour de bon, comme disent les enfants. Autant dire que cela ne va pas de soi. Cela demande un changement complet d'état d'esprit, une envie de creuser en profondeur et de se battre pour un quelque chose de différent – ce qui revient dans la plupart des organisations à chambouler l'ordre établi, les modes de fonctionnement, les priorités stratégiques.

“L'innovation n'est pas une fin en soi, mais un déclencheur permettant de régénérer les modèles de l'entreprise.”

Frédéric Touvard,  
Le manager explorateur, 2013.

**C'est un projet de transformation de toute l'entreprise, parce que le but est que toute l'entreprise, toute l'organisation et sa systémique, changent et donc que chaque personne change en contribuant à l'innovation. C'est en soi un projet d'entreprise. Et si cela ne va pas sans difficulté, c'est infiniment plus enthousiasmant que de s'épuiser à gérer la pénurie ou le déclin.**

<sup>3</sup> Moss Kanter Rosabeth, *When Giants learn to dance*, Simon and Schuster, New York, 1989, is

<sup>4</sup> Chaque année Strategy& répertorie les mille groupes mondiaux cotés qui ont le plus dépensé en recherche et développement et établit en parallèle le classement des entreprises considérées comme les plus innovantes par un large panel de professionnels.

## La voie heureuse de l'innovation managériale

Favi, Poult, CHRONO Flex... Ces trois sociétés françaises ont un point commun : à un moment charnière de leur histoire, elles ont opéré une véritable révolution en s'engageant dans la voie de l'innovation managériale. S'il fallait résumer leur démarche, on pourrait dire qu'elles ont fait le pari du « lâcher prise » en donnant à leurs salariés le pouvoir et la liberté d'innover. Leurs maîtres mots : dé-hiérarchisation, autonomisation, responsabilisation, démocratisation des décisions, droit à l'initiative – et une bonne dose de bons sens. Pari fou pour les esprits nourris aux principes du néo-taylorisme. Pari réussi à en juger par leurs résultats.

“La grave erreur des bureaucrates est de s'imaginer que, parce qu'une chose s'appelle règle, elle est préférable à un arrangement moins formel. D'autant que la plupart de ces règles ne se bornent pas à saper le moral des salariés : elles empêchent la grande majorité d'entre eux de faire ce qui conviendrait”

Isaac Getz, Liberté & Cie,  
Quand la liberté des salariés  
fait le bonheur des entreprises  
(Fayard, 2012)

► **POULT** – En 2006, c'est la situation critique de l'usine de Montauban et les exigences d'un LBO (Leveraged Buy-Out) qui conduisent le biscuitier Poult à se réinventer. « En enquêtant auprès des multinationales plus résilientes que les autres, je suis arrivé à la conclusion que le seul avantage concurrentiel, c'est la façon d'organiser le management », explique Carlos Verkaeren, Président du groupe. Et Poult commence sa révolution, bien décidée à devenir « l'entreprise de l'agroalimentaire la plus innovante au monde ». Rien que ça ! Ses leviers : donner aux salariés la liberté de s'organiser, faire en sorte que tous soient acteurs de l'innovation, construire et animer un écosystème qui démultiplie la capacité à innover. La production de biscuits sous marque de distributeur n'est pas l'activité la moins concurrentielle qui soit... Dans ce monde sous pression, Poult rayonne et « performe » : entre 2007 et 2013, le chiffre d'affaires est passé de 120 millions d'euros à 185 et l'EBIDTA de 16 millions à 25. ◀

► **FAVI** – Il y a près de 30 ans, Jean-François Zobrist a impulsé ce qui est devenu le « système Favi », un mode de management atypique qui n'en finit pas d'intriguer... Il y a de quoi : connaissez-vous beaucoup d'entreprises industrielles ayant pour profession de foi « l'homme est bon, il faut lui faire confiance » ? Ce ne sont pas que des mots : équipes autonomes, leaders cooptés, fonctions support réduites au minimum... Favi n'est pas un repère de doux idéalistes : c'est une usine qui tourne en 3x8 avec 400 salariés. Chez Favi, on innove au quotidien, en petit et en grand, y compris à la R&D. Et tout cela fait un leader mondial de la fonderie sous pression de pièces en alliages cuivreux – un métier où les enjeux de compétitivité poussent à la délocalisation. Plutôt que délocaliser, Favi a choisi d'innover. ◀

► **CHRONO Flex** – En 2009, inquiet de la baisse d'un tiers de l'activité de sa société, Alexandre Gérard décide de transformer son management. S'inspirant de Favi, il réunit le personnel et laisse émerger les solutions. Il en sort un programme de « libération des équipes » et un principe fondateur : « ce sont ceux qui font qui savent ». Des « universités permanentes » se mettent en place, chacun forme son voisin sur ce qu'il sait faire. Dans chaque région d'intervention, un capitaine désigné par les membres de l'équipe a remplacé le « chef » anciennement nommé par la direction. Favorisant l'autonomie et la concertation, CHRONO Flex joue, en la revendiquant, la carte de « la performance par le bonheur » – bonheur pour chacun de pouvoir prendre l'initiative, proposer et innover dans tout ce qui permet de mieux travailler ensemble et de mieux servir le client. CHRONO Flex n'a pas fait que survivre à la crise. C'est aujourd'hui le leader du dépannage de flexibles hydrauliques sur site en France. ◀

“La liberté au travail ce n'est ni la hiérarchie ni l'anarchie. Juste un environnement au sein duquel les salariés se motivent tout seuls.”

Alexandre Gérard  
PDG, CHRONO Flex

## Les deux pièges de la fermeture

► **Épuisement** – Dans un contexte de mutations, les organisations ont naturellement tendance à mobiliser l'essentiel de l'énergie à leur dis-

position – celle qu'elles captent au dehors et celle qu'elles produisent – pour résister à ce qui les perturbe ou les menace. Le problème de ce mécanisme défensif est qu'il est profondément entropique. Le réflexe de défense étant celui de la fermeture, il entre de moins en moins d'énergie de l'extérieur et la capacité à l'utiliser décroît parce que les processus intérieurs sont eux-mêmes déstabilisés ou désorganisés. Principe de base de la thermodynamique, le « désordre » intérieur s'accroît et, dans le meilleur des cas, c'est la loi des rendements décroissants qui s'applique : malgré le surcroît d'énergie investie, le rendement n'augmente plus. Cette situation, beaucoup d'organisations l'atteignent sans même s'en rendre compte et continuent à dépenser des

“Une entreprise entièrement fermée serait comme le laboratoire d'un alchimiste qui ne partage pas ses connaissances : elle aurait à refaire tout ce que les autres ont fait avant elle. En réalité, une entreprise qui chercherait à innover sans aucune ouverture serait rapidement condamnée à fermer ses portes.”

Martin Duval, Klaus Speidel,  
L'Open Innovation – Pourquoi ?  
Pour qui ? Comment ?  
(Dunod, 2014)

trésors d'énergie, d'ingéniosité et de ressources pour essayer malgré tout d'améliorer le rendement, en vain...

**Dissonance** – L'autre risque majeur qui guette les organisations dans les contextes de fort changement exogène est de ne pas savoir mettre en place et maintenir l'ouverture nécessaire vis-à-vis de son environnement. Dans une société de l'information, une organisation qui n'a pas les moyens d'écouter, d'entendre, d'interpréter les signaux du monde est de moins en moins apte à anticiper et donc à innover en phase avec les attentes et les réalités de la société. Elle a en outre peu de chance de voir arriver à temps les nouveaux joueurs – ceux qui, en phase avec leur époque, inventent ou tirent parti des possibilités, par exemple de technologies ou d'usages nouveaux, et s'imposent avec des modèles économiques inédits qui disqualifient leurs prédécesseurs. Tout le monde connaît l'histoire de Kodak qui n'a pas voulu/su prendre à temps le virage du numérique... Celle de Nokia qui a raté le coche du smartphone... Pourquoi ces géants sont-ils tombés? Comme beaucoup d'autres, parce que, convaincus de la solidité de leur position dominante, ils se sont enfermés dans des choix stratégiques et des stratégies d'innovation en dissonance avec l'état des usages, de la technologie, de la régulation et les attentes du marché.

## Un contexte favorable à l'Open Innovation

Si le concept d'Open Innovation n'a été forgé qu'en 2003<sup>5</sup>, les pratiques qui lui sont rattachées existent pour certaines depuis longtemps. Ces pratiques ont en commun de mettre en jeu des relations de nature collaborative avec des parties prenantes externes. Le cas le plus classique est celui de la collaboration privilégiée entre un donneur d'ordres et un fournisseur aboutissant à la co-création d'un produit ou d'une solution. Les partenariats entreprise-université sont un autre exemple. Plusieurs facteurs ont favorisé l'intérêt croissant pour le concept ainsi que l'émergence de démarches ouvertes, structurées et dépassant les « simples » collaborations one-to-one. Et ce pour aller vers la construction d'écosystèmes d'innovation, thématiques ou non et ayant ou non une dimension territoriale.

Le premier facteur est le mouvement de recentrage des entreprises sur le maillon de la chaîne de valeur qui, effectivement, lui apporte le plus de valeur, ou celui dont elle maîtrise le mieux les facteurs de succès.

<sup>5</sup> Par Henry Chesbrough, professeur à la Haas Business School de Berkeley, dans son ouvrage *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Harvard Business School Press, 2003).

Le deuxième est le corollaire du précédent: l'externalisation des activités, fonctions et processus qui ne sont pas « cœur de métier » mais qui demandent aujourd'hui des savoir-faire et des compétences spécialisés que des prestataires extérieurs, concentrés sur un seul métier, sont mieux à même de mobiliser que l'entreprise elle-même. Transport, logistique, paie, comptabilité, informatique sont largement externalisés et le mouvement s'est étendu à la recherche et développement, notamment dans les secteurs intensifs en technologie. Ce double mouvement induit que la capacité de création de valeur de toute organisation dépend de plus en plus de « l'extérieur » – c'est-à-dire des relations, interactions et synergies qu'elle développe avec ses parties prenantes externes.

“L'Open Innovation, qui fait partie de la stratégie d'innovation Butagaz, nous confère une agilité particulièrement prononcée, du fait de l'impossibilité de tout internaliser, d'être en pointe dans tous les domaines de compétence.”

Sophie Houlier,  
IT Manager, Butagaz

Le troisième facteur est la panne de croissance à laquelle est confrontée la plupart des pays occidentaux depuis la crise de 2008. Généralement elle se traduit dans les organisations par des réductions budgétaires qui n'épargnent évidemment pas les directions de l'innovation (quand elles existent) et la R&D. Les entreprises disposent de moins de moyens financiers qu'auparavant pour innover et s'imposent ou se voient imposer une exigence de rendement plus élevée. Dans ce contexte, les démarches d'Open Innovation intéressent d'autant plus qu'elles permettent de réduire les dépenses de R&D en les partageant avec d'autres acteurs et en accédant à des ressources mutualisées. Les contraintes budgétaires incitent également les équipes en charge de l'innovation à développer de nouveaux savoir-faire et à mettre en œuvre des dispositifs permettant de mobiliser tout le potentiel de créativité et d'innovation – inexploité, sous-exploité ou mal exploité – de l'ensemble des collaborateurs.

“Les entreprises ont du mal à comprendre que la loi du marché a changé : aujourd'hui, ce n'est plus “first to patent”. C'est “first to market” !”

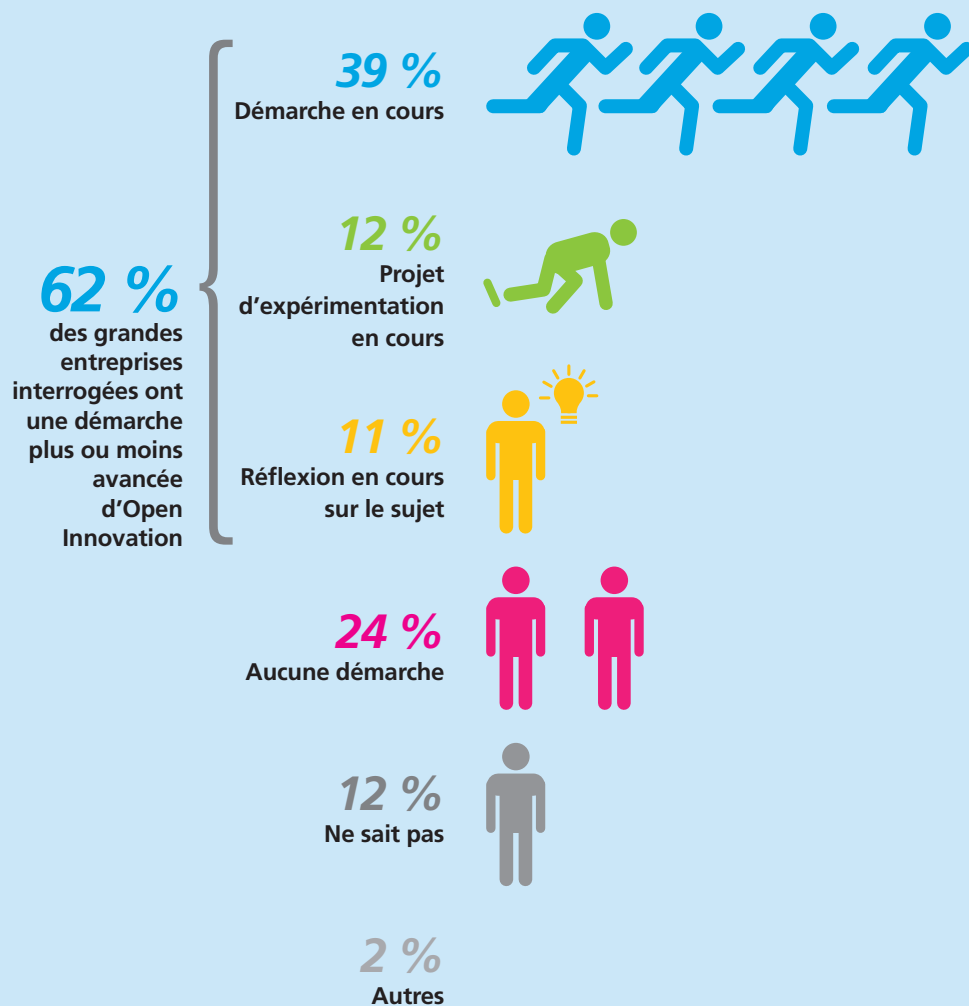
Navi Radjou, le 17 avril 2013,  
à la conférence de lancement  
de la version française  
de Jugaad Innovation.

Le quatrième facteur est la formidable poussée du numérique qui transforme à grande vitesse non seulement les systèmes productifs mais encore les modes de relation et de socialisation des individus. Cette poussée est en train de bouleverser tous les secteurs d'activité, notamment en propulsant dans le paysage concurrentiel des entreprises qui

FIGURE 2

## L'Open Innovation : la course est lancée

Où en est l'ouverture du processus d'innovation de votre entreprise ?



prennent de court tant les acteurs en place que le législateur, et qui rencontrent indéniablement l'adhésion du marché. C'est le cas de Ebay ou Leboncoin, depuis longtemps déjà, dans le domaine de la distribution, de Pap dans le domaine de l'immobilier, de Airbnb dans le domaine de l'hébergement, de Blablacar et d'Uber dans celui du transport de personnes, et de toutes ces startup se positionnant en tant qu'intermédiaire ou tiers de confiance entre ceux qui ont un besoin et ceux qui peuvent répondre à ce besoin. Leur caractère disruptif ne tient pas à la technologie de leurs plates-formes d'intermédiation. Il tient à la « scalabilité », la résonance permise à une échelle mondiale, de leur modèle et à l'activation virale des mécanismes communautaires et participatifs. Cette socialisation virale massive est également ce qui a fait la force des grands réseaux sociaux et peut justifier aujourd'hui leur phénoménale valorisation boursière. La bonne nouvelle est que ces mêmes outils et mécanismes peuvent aisément être mobilisés dans le cadre d'une démarche d'innovation ouverte pour doper l'implication et la créativité des collaborateurs, animer des communautés et favoriser les collaborations internes et externes – dans une logique d'intelligence collective et à des échelles sans précédent. On voit d'ailleurs émerger depuis quelques années des entreprises comme Quirky, qui s'est imposé dans le champ de l'innovation ouverte et collaborative grâce à sa plateforme de crowdsourcing (cf. encadré).

## QUIRKY concrétise les bonnes idées

► **QUIRKY** est une plateforme de création collaborative de produits malins et utiles destinés à un usage quotidien. N'importe qui peut y proposer une idée de produit sous forme de dessin ou d'un texte descriptif. La communauté (500 000 personnes début 2014) commente la proposition, l'améliore et la soutient par ses votes. Les propositions qui trouvent suffisamment de soutien sont passées au crible par le jury de Quirky qui en évalue le potentiel marché et, surtout, la faisabilité. Les propositions acceptées sont finalisées, mises en production et commercialisées par Quirky. Parmi les best of issus de cette démarche de crowdsourcing, on trouve la multiprise articulée Pivot Power Genius qui a rapporté à son inventeur plus de 12 000 dollars à ce jour et 35 000 dollars à ceux qui ont contribué à sa concrétisation. Rémunérer les inventeurs et la communauté sous forme de royalties est sans doute la meilleure idée qu'ait eue Quirky et une des causes de son succès. Fin 2013, l'entreprise, qui a une longue liste de partenaires allant d'Auchan à General Electrics en passant par Amazon, a réussi à clore un quatrième tour de table à hauteur de 79 millions de dollars. ◀



FIGURE 3

### Des attentes créatrices de valeur et différenciantes vis-à-vis de l'Open Innovation

#### Où en est l'ouverture du processus d'innovation de votre entreprise ?



### L'Open Innovation en France : une réalité en marche

En 2011, la majorité des grandes entreprises françaises interrogées donnaient une définition juste de l'Open Innovation<sup>6</sup> : « Intégrer de nouveaux partenaires internes et externes à l'entreprise dans le développement de ses innovations ». 41 % déclaraient alors être en phase amont de la définition d'une stratégie d'Open Innovation et 22 % en phase d'optimisation. Bien que portant sur un échantillon différent, notre enquête de 2014 semble montrer une progression de la pénétration de l'Open Innovation dans les entreprises françaises en trois ans : 39 % des personnes interrogées en 2014 déclarent que leur entreprise a déjà une démarche d'ouverture de son processus d'innovation. Pour une autre partie, de 25 %, ces démarches sont en phase d'expérimentation ou de réflexion. Il est à souligner que seuls 4 % des répondants de 2014 jugent ce type de démarche inenvisageable dans leur entreprise, la principale raison évoquée étant la volonté de contrôler de bout en bout les projets innovants et de maintenir la concurrence à distance en ne divulguant pas d'information sur ces projets, que celle-ci soit confidentielle ou non d'ailleurs.

### Ce que les entreprises en attendent

Qu'elles aient ou non engagé une démarche dans ce sens, les entreprises perçoivent l'Open Innovation de manière positive et la considèrent en premier lieu comme un moyen d'améliorer leur offre de produits et de services (93 %) et d'accélérer le développement de produits et de services innovants (86 %). Que ces bénéfices potentiels arrivent en tête n'a rien d'étonnant compte tenu de la pression économique et concurrentielle ambiante qui pousse toutes les entreprises à réduire les délais de mise sur le marché de produits/services innovants et à maximiser leur taux de réussite grâce à une meilleure adéquation avec les usages, les besoins, les aspirations.

La hiérarchie des réponses (cf. Figure 3) suggère également que les entreprises ont plutôt une approche outside-in de l'Open Innovation, consistant à aller chercher à l'extérieur des idées, des concepts ou des technologies pour alimenter et accélérer leur processus d'innovation. La démarche inverse – dite inside-out et consistant à vendre, louer ou mettre à disposition de tiers certains résultats du processus d'innovation interne – est de fait moins répandue. En 2013, Henry Chesbrough

<sup>6</sup> Enquête bluenove menée du 6 mars au 6 avril 2011 auprès de 144 représentants de plus de 60 grandes entreprises de France métropolitaine.



estimait qu'elle était largement sous-exploitée. C'est pourtant une orientation complémentaire qui permet à certaines grandes entreprises comme P&G, IBM ou encore Dow Chemical de valoriser/monétiser des technologies/brevets qu'elles décident de ne pas exploiter elles-mêmes, généralement parce qu'ils ne sont pas en ligne avec leur stratégie produit ou leur business model. En fait, une stratégie d'Open Innovation équilibrée devrait comporter les deux modalités. C'est ce qui a fait de P&G un champion de l'Open Innovation (cf. encadré). C'est également ce que s'efforce de faire Orange dont la Direction de l'Open Innovation a non seulement pour mission de piloter les initiatives outside-in mais aussi de développer les initiatives inside-out visant à faire porter par des partenaires extérieurs des innovations internes restées orphelines. Spin-off, intrapreneuriat, incubation sont tout autant d'approches collaboratives et ouvertes qui permettent, en portant des projets d'innovation, d'engendrer et faire partie d'un écosystème innovant.

### ► P&G champion de l'open innovation

Difficile de parler d'Open Innovation sans citer Procter & Gamble, précurseur et aujourd'hui figure emblématique. En 2000, P&G fait le constat que seulement 15 % de ses produits intègrent un élément majeur provenant de tiers. Si l'entreprise veut continuer à grandir, il lui faut trouver des voies pour augmenter ce taux et le nombre d'innovations. C'est ce qui motive le lancement en 2001 de Connect & Develop, un programme d'Open Innovation continu, complètement intégré aux processus de l'entreprise. Le programme est organisé autour d'une plateforme permettant à tous les acteurs intéressés de soumettre leurs innovations, consulter une banque de brevets appartenant à P&G pour proposer de les valoriser, devenir un fournisseur du groupe ou proposer de nouvelles idées ou pistes d'innovation.

C'est une véritable success story : en 2010, la proportion de produits intégrant un élément important de l'extérieur dépasse 50 %. Plus de 1 000 collaborations actives sont nées et le taux de succès des innovations a doublé alors qu'en parallèle leurs coûts ont fortement chuté. Le succès est aussi imputable à la politique de P&G en matière de propriété industrielle : l'entreprise donne des licences à prix raisonnables sur ses brevets non-utilisés au bout de cinq ans et sur les brevets de produits lancés au bout de trois ans après le lancement du produit. Grâce à cette politique, lorsqu'un produit P&G se révèle un succès, les concurrents sont moins enclins à se lancer sur-le-champ dans le développement d'un produit directement concurrent. P&G a ainsi plus de chances qu'avant de préserver un prix premium pendant trois ans et peut ensuite générer des revenus de licence. Entre autres bénéfices, cette stratégie a considérablement réduit le nombre de procès autour des brevets du groupe. ◀



### ► L'approche ouverte d'ORANGE

Ouvrir le processus d'innovation, en collaboration avec les startup, les PME, les laboratoires est une priorité stratégique très claire d'Orange. Il est essentiel que cette culture de l'ouverture ne se limite pas à la R&D et se diffuse dans l'ensemble de l'organisation. Cela prend du temps, car c'est un vrai changement culturel, qui s'est inscrit récemment dans l'histoire des télécoms et les stratégies des opérateurs, mais la démarche est en route. Certes, il y a toujours eu, dans le cadre de l'Union Internationale des Télécoms (qui, dans sa première version, date de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle) notamment, de la collaboration entre opérateurs, équipementiers et acteurs publics pour la construction de normes indispensables à l'interopérabilité. Mais pour le reste, l'activité des télécommunications, contrairement à celle du web, ne plonge pas ses racines dans une infrastructure et des services ouverts. L'histoire du secteur est pleine d'illustrations de ces logiques « walled garden », à l'opposé de celle de l'Open Innovation...

Aujourd'hui, et alors que les deux univers – Web et Télécoms – se croisent et s'enchevêtrent, tous les acteurs ont beaucoup à gagner dans ces pratiques coopératives. C'est pour cette raison notamment que le département de sciences humaines et sociales se penche activement sur des phénomènes comme la transformation de l'économie capitaliste au contact du numérique, avec des alternatives comme l'économie collaborative, l'économie en peer-to-peer, les biens communs numériques, l'économie de fonctionnalités, ou encore l'économie circulaire. Ce sont autant de tendances qui ont pour point commun de s'appuyer sur une logique d'innovation horizontale, rendue possible ou accélérée par le numérique. Le numérique est en effet facilitateur d'une logique plus distribuée et joue un rôle essentiel dans les allers et retours informationnels nécessaires à ces modèles innovants. ◀

Valérie Peugeot, Future Studies Orange Labs, Orange



Partie II

# Quand les enjeux sociétaux changent la donne et les règles du jeu

Il suffit de parcourir les journaux pour s'en apercevoir : la cote d'amour des entreprises, des organismes publics et des institutions au sens large est au plus bas dans l'opinion. Si nombre de commentateurs pensent que c'est passager et que tout ira mieux quand la croissance sera revenue, des observateurs plus distancés – sociologues, prospectivistes, philosophes, géographes et certains économistes dits hétérodoxes – ne voient dans ce désamour qu'un des nombreux signes du changement de paradigme sociétal en cours. Un tel changement, c'est-à-dire une transformation du cadre de référence et du système de pensée dominant, est d'autant plus difficile à appréhender qu'il faut plusieurs décennies pour que le nouveau système de valeurs se mette en place et se stabilise. Durant la phase de transition, les institutions – et l'entreprise en est une – issues du précédent modèle sont forcément en décalage avec les nouvelles réalités sociétales si elles ne se transforment pas elles-mêmes.

“ On reconnaît un philosophe au fait qu'il a anticipé quelque chose de fondamental qui advient par la suite. Penser, c'est anticiper. Qu'est-ce que penser ? C'est avoir rapport à la multiplicité.”

Michel Serres,  
Pantopie (Ed. Le Pommier, 2014)

## La société ne s'en laisse plus conter : elle agit !

Aussi différentes que soient les visions de l'avenir développées par un Kurzweil, un Stiegler, un Moulier-Boutang, un Rifkin ou un Zygmunt Bauman, tous insistent sur l'accélération actuelle de la mutation et sur son caractère inéluctable. Comme le dit joliment Michel Maffesoli, « ce type de mutations, personne n'y échappe et personne n'y peut “mais” ». Tous se rejoignent également sur trois points quant à l'évolution du corps social : **le rôle central des technologies relationnelles, l'effacement des limites institutionnelles, la disparition du clivage hérité de l'ère industrielle entre producteurs et consommateurs.** Ces trois points ne sont ni plus ni moins qu'une radicale remise en question des fondamentaux de l'entreprise telle qu'elle se pense et se vit majoritairement aujourd'hui. Et cette remise en question lui impose de reconsidérer sa place et son rôle dans la société qui est en train de se construire : une société réactive, connectée, collaborative, tournée vers l'innovation – mais pas à n'importe quel prix social ou environnemental.

<sup>6</sup> Pionnier de la reconnaissance optique de caractère, Ray Kurzweil est un défenseur de la théorie de la singularité, proche du transhumanisme. Philosophe, Bernard Stiegler développe une vision pharmacologique des technologies numériques et plaide pour une économie de la contribution. Yann Moulier-Boutang, essayiste et économiste, qui promeut une approche de la valeur fondée sur la prise en compte des externalités. Grande figure de la sociologie, Zygmunt Bauman développe le concept de «liquidité» caractérisant les sociétés contemporaines.

Croyant apparemment de moins en moins à l'existence d'un lien mécanique entre croissance économique, emploi et progrès social, cette société se défie du politique, questionne l'entreprise sur ses finalités et s'interroge sur le sens d'une économie où l'être humain est considéré comme un coût et non comme une richesse.

## Pas de business communautaire sans confiance



► **BLABLACAR** Avec 8 millions de membres en 2014 et en moyenne 1 million de personnes transportées par mois, la plateforme lancée en 2004 par Frédéric Mazella est le leader du covoiturage en Europe. Avant la mise en place du modèle DREAMS (modèle de construction de confiance communautaire), 38 % des passagers annulaient leur voyage ou ne se présentaient pas au moment du départ. L'instauration du paiement en ligne au moment de la réservation a renforcé l'engagement des passagers et a fait tomber les annulations à moins de 4 %, ce qui a renforcé la confiance des conducteurs proposant des places. Cette évolution a eu pour effet de faire baisser le prix des trajets, les conducteurs ne cherchant plus

« Le régulateur n'arrive pas à suivre les innovations des acteurs Internet. Aujourd'hui, il ne peut que s'assurer que leurs méthodes sont conformes à ce qu'ils affichent et que ce qui est annoncé au client final correspond à ce qui est fait. »

Frédéric Mazella,  
Fondateur et CEO, Blablacar

à compenser les probables annulations ou « no show ». Les prix restent libres mais une grille indicative limite les abus. Les conducteurs sont notés par les passagers et les passagers par les conducteurs : de part et d'autre, les mauvais joueurs sont rapidement écartés. Blablacar, qui prélève une commission de 10 % sur les transactions, a ainsi sécurisé son modèle économique et fiabilisé le service rendu aux membres de la communauté. Le service ayant gagné en fiabilité, il attire *de facto* une population plus âgée. ◀

► **COUCHSURFING** Depuis 2004, le site CouchSurfing met en relation les voyageurs qui cherchent un point de chute gratuit et ceux qui ont un lit ou un canapé à proposer. Le site, qui revendique 7 millions de membres début 2014 et 5,6 millions d'expériences réussies, interdit les contreparties pécuniaires : « L'inscription sur le site sera toujours gratuite. Les hôtes ne doivent jamais faire payer les couchsurfers ; toute personne qui le ferait serait immédiatement bannie du site. » C'est la seule règle véritablement explicite, sachant que rien n'empêche hébergés et hébergeurs de s'entendre, dès lors que cela reste entre eux. Le système de confiance repose uniquement sur les avis que les couchsurfers sont invités à rédiger à l'issue de leur expérience. Un dispositif des plus fragiles que ne compense pas l'importante rubrique « Safety » du site. Résultat : pas mal de « bad buzz » autour d'expériences qui ont mal tourné. Tout le monde n'est visiblement pas fait pour le couchsurfing... ◀

D'aucuns renverront cette vision à un pessimisme spécifiquement français et à la résistance viscérale d'une population trop gâtée à toute velléité de réforme structurelle. On peut voir les choses ainsi mais on peut aussi objecter que le fameux Prosperity Hope Score WIN/GIA<sup>7</sup>, cité par tous ceux qui dénoncent l'excessif pessimisme économique des Français, n'est pas négatif qu'en France. Il l'est, depuis de 2009, dans tous les pays d'Europe de l'Ouest (Allemagne comprise) ainsi qu'au Japon et en Amérique du Nord. Peut-il en être autrement quand partout l'emploi fait défaut, se précarise, quand les salaires sont compressés et quand, faute d'être alimentés, les systèmes de protection et de redistribution se grippent ?

Mais que voit-on se développer en parallèle dans toutes ces sociétés soi-disant déprimées et accrochées à leurs privilèges ? Des réponses factuelles et pragmatiques au manque d'argent, au manque d'emploi, au manque de logement : une économie « de la débrouille » faite de solidarités familiales ou communautaires, de colocation, d'échanges de services, de covoiturage, de troc, de don, de partage, de récupération et de revente d'objets qu'on mettrait sans scrupule au rebut il n'y a pas si longtemps. Facilité par Internet, le marché de l'occasion et le commerce entre particuliers (ou C2C : Consumer to Consumer, mais aussi Customer to Customer ou Citizen to Citizen) ont littéralement explosé. Ce n'est pas un hasard si l'on trouve dans le Top 10 du e-commerce français un site d'annonces comme leboncoin.fr<sup>8</sup> : on ne jette plus, on vend ou du moins on essaie de monnayer ce dont on n'a plus besoin, pour boucler les fins de mois, pour

« L'entreprise n'étant pas extra-territorialisée par rapport à la société, elle doit obligatoirement être attentive à ce changement de paradigme. C'est un principe de réalité : l'entreprise ne peut pas ne pas être de son temps ! Elle ne peut pas rester durablement en dissonance avec la société. »

Michel Maffesoli,  
propos recueillis en octobre 2009

« Pour les acteurs traditionnels de l'économie, l'essor de la consommation collaborative est un signal d'alarme qui doit les engager à réviser un modèle dominant qui nous vient tout droit du capitalisme industriel des 30 glorieuses et qui aujourd'hui s'essouffle. »

Philippe Moati,  
Professeur d'économie  
et co-fondateur de l'Observatoire

<sup>7</sup> Depuis 1977 WIN/Gallup International Association mesure chaque année « l'espoir de prospérité économique à court terme » des populations de plus de 50 pays pour calculer cet indicateur. Cf. rapport Global Barometer of Hope and Happiness 2012 WIN/GIA (données 2010-2012).

<sup>8</sup> 17,5 millions de visiteurs uniques par mois (Médiamétrie, mars 2013). Entre 600 000 et 800 000 annonces déposées par jour (source Leboncoin).

“ Ces innovations échappent à la souveraineté nationale, à la TVA, à tout impôt, aux théories économiques classiques. Si les biens non marchands, les business models basés sur la gratuité, se multiplient, nos théories économiques sont à revoir. ”

Marc Desjardins, Directeur de l'animation du réseau, Direction du développement territorial et du réseau,  
Ludovic Valadier, Responsable du département innovation, recherche et universités, et Arnaud Colbert, Analyste financier, Caisse des Dépôts

s'offrir un peu de superflu ou pour continuer à hyperconsommer.

Si ces pratiques naissent de la nécessité pour les moins bien lotis, elles trouvent leur prolongement dans les catégories plus aisées qui se tournent de plus en plus volontiers vers tout ce que l'on regroupe sous les noms de consommation collaborative et d'économie du partage. Pourquoi? Parce qu'elles y trouvent du sens, qu'elles voient elles aussi leur pouvoir d'achat diminuer, que l'offre gratuite explose. Depuis cinq ans, les plates-formes de mise en relation et de médiation des transactions entre particuliers se multiplient. Il y en a dans tous les domaines, y compris le crédit à la consommation

et le financement de projets.

Cette économie C2C qui s'invente au rythme accéléré du numérique n'est pas encore massive mais elle est bien réelle: les transactions se font, les services sont rendus, ce qui doit être payé est payé. Mais la consommation collaborative pose un triple problème aux États: **elle ne crée apparemment pas d'emplois, ne génère pas de recettes fiscales et n'entre pas dans les comptabilités nationales. Et pourtant de la valeur est créée.**

### Réinventer la finalité de l'entreprise

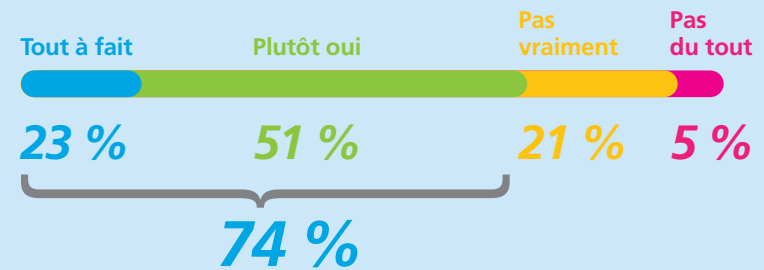
« Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation pour les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires », écrivait Milton Friedman en 1962<sup>9</sup>. Cette vision, qui a dominé la pensée managériale pendant des décennies, a conforté les dirigeants salariés-actionnaires dans une logique de performance financière à court terme, l'objectif étant de fixer tant soit peu un actionnariat anonyme d'une extrême volatilité et peu regardant quant aux moyens mis en œuvre pour servir les 15 % de retour annuel attendus.

<sup>9</sup> Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962 (citation extraite de l'édition française 1970).

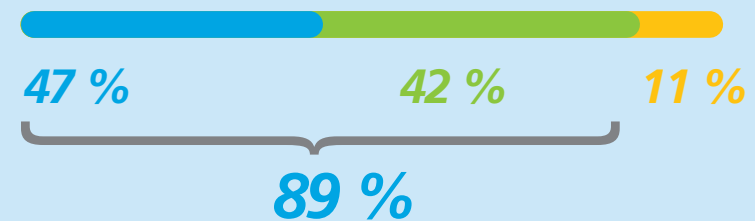
FIGURE 4

### Stratégie sociétale de l'entreprise : l'attente interne est forte

#### Votre entreprise valorise-t-elle son rôle sociétal ?



#### Son rôle sociétal sera-t-il un de ses grands axes stratégiques d'ici 5 ans ?



**Fin du grand jeu?** – La société civile a été plus regardante et l'est de plus en plus. Elle demande des comptes et impute aux grandes entre-

“*Il ne fait aucun doute que l'ancien esprit progressiste innovateur qui caractérisait le capitalisme a été sérieusement écorné depuis une quinzaine d'années par les dynamiques du capitalisme financier.*”

Pierre Dockès,  
Professeur émérite de sciences  
économiques à l'université Lumière  
Lyon-2

prises, notamment aux multinationales, des responsabilités bien plus larges: « Mises en accusation, les entreprises paient aujourd'hui leur tribut à une idéologie qui a voulu faire de la finance et de la grande entreprise les moteurs d'une croissance infinie, produisant des richesses infinies pour le plus grand bien de tous. Pendant trente ans, tout le monde a voulu y croire: actionnaires, dirigeants, salariés et jusqu'aux États qui ont délégué au marché le soin de réguler la société et aux entreprises celui d'assurer le bien-être – voire le bonheur – des citoyens. »<sup>10</sup>

**Conversion sociétale?** – Quand même les gourous du management reconnaissent que le capitalisme financier enferme les entreprises dans un cercle vicieux, c'est signe que les choses sont en train de changer. Ce qui est en cause, pour Porter et Kramer, c'est la vision étroite et dépassée que les entreprises ont de la création de valeur, une vision centrée sur « l'optimisation de la performance financière à court terme mais passant à côté des besoins les plus importants de leurs clients et ignorant les influences plus larges qui déterminent leur propre réussite à long terme.<sup>11</sup> » Dans une après-crise qui n'en finit pas et où la défiance

“*Le système capitaliste est en état de siège. Les entreprises sont de plus en plus vues comme une cause majeure de problèmes sociaux, environnementaux et économiques.*”

Michael Porter, Mark Kramer,  
Creating Shared Value, HBR, 2011

envers les banques s'étend à toutes les grandes entreprises, le message de Porter et Kramer trouve un écho plutôt positif. Le lieu d'où ils parlent – Harvard – donne une nouvelle légitimité à des idées qui sont loin d'être neuves: remettre l'économie et la finance à leur place, c'est-à-dire au service de la société, et faire de la création de valeur partagée (shared value) non plus une obligation périphérique mais le cœur même de l'activité.

<sup>10</sup> X. Hochet et A.B. de Jaegère, *Triggers. Transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance*, Odile Jacob, 2010

<sup>11</sup> Michael Porter et Marc Kramer, *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.

## Responsable d'accord, mais de quoi et jusqu'où ?

Le rapport Meadows<sup>12</sup> en 1972, le rapport Brundtland<sup>13</sup> en 1987 et le sommet de la Terre de Rio en 1992 ont été des étapes essentielles dans la prise de conscience du caractère insoutenable pour l'humanité d'un modèle de croissance puisant sans compter dans les ressources de la planète. La mise en évidence et la dénonciation des impacts négatifs de l'activité des plus grandes structures sur l'environnement et les communautés humaines ont fini par donner une vraie consistance au concept de Social Corporate Responsibility<sup>14</sup> (en français, responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise, RSE), englobant les principes du développement durable. *A priori*, l'idée est simple: une entreprise doit se comporter de manière responsable non seulement envers ses actionnaires mais envers toutes ses parties prenantes. Ses profits ne peuvent se faire aux dépens de l'intérêt général, c'est-à-dire des populations et de l'environnement. En réalité c'est extrêmement compliqué.

**Questions sans réponses** – Si, à partir du sommet de Rio, l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise paraît acquise, le problème des limites de cette responsabilité demeure. Par exemple, jusqu'où et jusqu'à quand une entreprise peut-elle être tenue pour responsable du chômage, des dégâts environnementaux, des problèmes sanitaires? Il n'y a pas de réponse dans l'absolu à ce qui peut être considéré comme des dommages collatéraux de la logique propre de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, l'entreprise peut difficilement s'en tenir au seul principe de « ne pas nuire » – concept qui pose, comme celui d'intérêt général, plus de questions qu'il n'en résout: qui définit la nuisance? À quelle échelle géographique? À quel terme? Et si l'entreprise a nui, qui en est juge? Qui détermine les réparations et fait appliquer des sanctions, et lesquelles? Dans quels délais?

<sup>12</sup> Commandé au Massachusetts Institute of Technology par le Club de Rome, le rapport *The Limits of Growth* (*Halte à la croissance? en français*) est la première contestation argumentée des vertus du modèle de croissance des pays occidentaux.

<sup>13</sup> Intitulé *Our Common Future* (*Notre avenir à tous, en français*), ce rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU pose les bases du développement durable (ou développement soutenable).

<sup>14</sup> Le concept avait émergé en 1961 avec la publication de l'ouvrage de George Goyder *The Responsible Corporation*.

**Suspicion** – L'institutionnalisation de la RSE dans la plupart des grandes firmes occidentales<sup>15</sup> a eu des effets inattendus. Une partie très active de l'opinion n'a pas manqué de reprocher aux multinationales d'avoir fait de la RSE un alibi et de leurs rapports RSE des catalogues des belles histo-

“ *Sans beaucoup communiquer, Renault contribue à monter toute une filière de recyclage automobile. Les responsables de Renault pensent que les consommateurs ne seraient pas sensibles à ce type d'information. Sans doute craignent-ils aussi les accusations de green washing. Le spectre du green washing empêche beaucoup d'acteurs de communiquer ; ce qui a des vertus et freine les tentations de green washing, mais a aussi des limites en termes d'émulation.* ”

**Bénédicte Faivre-Tavignot**,  
Cofondatrice et Directrice de la Chaire  
« Social Business/Entreprise et  
pauvreté » et du Mastère HEC  
« Management du Développement  
Durable »

raires, généralement dans des pays lointains, détournant les regards de pratiques sociales plus problématiques. Les codes éthiques et chartes de bonne conduite qui constituent le socle de la RSE semblent de faibles barrières contre l'hybris de certains dirigeants. Pour ne citer qu'un exemple déjà lointain, Enron que les audacieux mais délictueux montages spéculatifs de ses dirigeants ont conduit à une faillite retentissante en 2001, avait un code d'éthique de 60 pages... On sait aussi le peu d'opposabilité de ces dispositifs de gouvernance aux confins des chaînes de sous-traitance internationales. On sait aussi maintenant, y compris en Europe, ce que certaines entreprises doivent à l'optimisation fiscale, moralement répréhensible, peut-être, mais néanmoins légale.

S'y ajoutent les innombrables suspicions de green washing, cette pratique qui vise à communiquer de façon mensongère sur une attitude éthique sans fondement – parfois justifiées, il faut bien le reconnaître, mais qui dissuadent certaines grandes entreprises de faire savoir ce qu'elles font en matière de développement du-

<sup>15</sup> À partir du milieu des années 1990, toutes les multinationales commencent à se doter de codes éthiques et de chartes de bonne conduite.

<sup>16</sup> En France, les entreprises cotées sont tenues depuis 2001 de produire des rapports extra-financiers dans les domaines social, environnemental et de gouvernance. Cette obligation a été étendue à toutes les entreprises de plus de 500 salariés à compter de l'exercice 2013.

## Les trois âges de la RSE

**ÉTHIQUE** Héritage du paternalisme d'entreprises au XIX<sup>e</sup> siècle, la conception éthique de la RSE a vu le jour aux États-Unis dans les années 1950. Fondée sur des valeurs morales et religieuses, elle fait appel à l'éthique personnelle des dirigeants d'entreprise : l'entreprise assimilée à un être moral se doit de faire le bien, c'est-à-dire d'assurer le bien-être des travailleurs, de leur famille et, au-delà, celui de la communauté.

**UTILITARISME** – La deuxième période débute également aux États-Unis, à partir des années 1970, et connaît son plein épanouissement dans les années 1980 et 1990. Se détachant de l'exigence morale à l'égard de la société, la conception utilitariste de la RSE met l'accent sur l'exigence économique du point de vue de l'entreprise. Son comportement social doit servir sa performance économique : sa rentabilité et sa profitabilité seront améliorées par la maximisation de la performance sociale des individus et de l'organisation.

**SOUTENABILITÉ** – En émergence dans les années 1990, surtout dans les pays européens occidentaux, la conception de la soutenabilité est encore loin d'être arrivée à maturité. L'idée sous-jacente est que l'entreprise n'est pas seulement une organisation présente sur un marché, mais aussi au sein d'une société. Elle ne peut donc être insensible aux défis sociétaux de son temps et doit répondre aux enjeux, aux risques majeurs que courent la planète et son humanité. En d'autres termes, l'entreprise n'existe que par la société [...] et lui est donc redevable en contribuant à la production et à l'entretien des biens communs.

**Michel Capron**, Professeur émérite des Universités à l'Institut de Recherche en Gestion, Université Paris Est Créteil - La responsabilité sociale des entreprises françaises, Alternatives Économiques Poche n°41, novembre 2009

“ *Un entrepreneur social, c'est tout simplement quelqu'un qui voit un problème sociétal – social ou environnemental – et qui s'attelle à le résoudre en créant une entreprise.* ”

**Christian Vanizette**,  
Cofondateur de MakeSense

“ *Le positionnement de la Direction RSE en entreprise n'est pas aisé car cette direction est par nature extrêmement transverse. La RSE est à ancrer au cœur même de l'activité et des processus de l'entreprise et elle est souvent pensée comme une fonction transversale mais gérée isolément. D'après notre vision, ce devrait être une Direction « Créateur de lien », une « Direction du progrès » insufflant une dynamique au service de la stratégie de l'entreprise.* ”

**Véronique Subileau**,  
Directrice RSE, Transdev

## Le sens retrouvé

Quoi qu'en disent les critiques et quelles que soient les failles de gouvernance constatées, **les politiques de développement durable et les initiatives RSE rencontrent l'adhésion et l'enthousiasme des salariés**. Ceux qui les portent et y participent dans les entreprises n'ont pas (tous) l'ambition de changer le monde ou de réformer le capitalisme. Simplement, ils s'investissent parce qu'ils trouvent dans ces projets « un sens qui redonne du sens à leur travail ». Parce qu'ils renouent ainsi concrètement avec les vraies questions de notre temps : les problématiques de justice sociale, de lutte contre les inégalités et la pauvreté, de protection des ressources et des écosystèmes naturels, de respect des droits humains... Les mêmes motivations profondes – la recherche de sens et le désir de progrès – expliquent le succès que rencontrent depuis plusieurs années les chaires de Social Business ainsi que l'attrait des jeunes diplômés pour l'entrepreneuriat social. C'est aussi ce qui fait qu'à côté de l'actionnariat anonyme et pressé, on voit s'affirmer une catégorie d'investisseurs « patients » et « engagés », interrogeant les entreprises dont ils sont ou envisagent de devenir actionnaires sur les enjeux qui importent à leurs yeux – environnementaux, sociétaux ou de gouvernance. « Beaucoup d'investisseurs ont compris que le monde ne sera plus le même après cette crise-là et qu'il faut agir différemment », déclarait Frank Riboud<sup>17</sup> juste après que les actionnaires de Danone eurent voté à la quasi-unanimité la création du Fonds Danone Ecosystème, doté de cent millions d'euros pris sur les bénéfices du groupe et à compter de 2010 et pour cinq ans, l'abondement annuel du fonds à hauteur de 1 % du résultat net du groupe.

Ce dont nous parlons n'est pas de la fiction. Ces démarches, ces projets ne sont ni « exotiques », ni « hors marché ». Ils ne sont pas non plus philanthropiques. Ils sont tout simplement sociétaux, c'est-à-dire en prise directe et en phase avec attentes et besoins de la société d'aujourd'hui, dans toute sa diversité. **Et s'ils mobilisent tant, c'est parce qu'ils conduisent ceux qui y participent à s'ouvrir et à collaborer avec d'autres, en interne ou en externe, pour trouver les meilleures réponses possibles avec les moyens d'aujourd'hui. Cela s'appelle innover.**

<sup>17</sup> Entretien avec Frank Riboud, *Le Nouvel Observateur*, 19 mars 2009.

## Quand les réalités sociales poussent à innover

► **SUEZ ENVIRONNEMENT** – « La crise peut stimuler l'imagination et l'innovation.

Par exemple, dans la région de Dunkerque nous avons mis en place une tarification éco-solaire de l'eau, en distinguant « l'eau essentielle » à un prix très accessible et « l'eau confort », un peu plus chère. Cela permet aux plus démunis d'avoir une facture d'eau plus supportable. C'est un des résultats de la démarche « Des idées neuves sur l'eau » engagée depuis 2009 par la Lyonnaise des eaux : une démarche d'écoute des besoins des collectivités, des élus et des usagers grâce à des centaines de forums, physiques et en ligne, partout en France. Cette démarche se matérialise par des innovations et on se dit « Tiens ! C'est formidable : on a réussi à mettre en place une tarification éco-solaire », parce qu'on a su écouter, collaborer et co-construire une solution avec nos clients et les utilisateurs finaux. »

Jean-François Caillard, Directeur de l'innovation, Suez Environnement

► **ORANGE** – « Dans des choses aussi « cœur de métier » pour une entreprise comme Orange que vendre des téléphones portables, on fait des choses nouvelles parce que de nouvelles contraintes économiques pèsent sur l'ensemble des acteurs, à commencer par nos clients. On s'est mis, par exemple, à racheter les téléphones portables de nos clients et à vendre des portables d'occasion, ce qui est un modèle complètement différent de celui sur lequel

les opérateurs de téléphonie mobile se sont construits depuis vingt ans. La crise amène à considérer des catégories de population auxquelles on ne s'intéressait pas spécifiquement d'un point de vue marketing. Quand vous êtes opérateur en Espagne et que 30 % des jeunes de moins de 25 ans sont au chômage, ces 30 % de jeunes sont aussi vos clients ou des clients potentiels. Vous ne pouvez plus dire « je ne m'intéresse qu'au haut du marché » : il faut aussi avoir des solutions pour cette clientèle et convaincre les équipes marketing de s'intéresser à ce type de clients en Europe, et pas seulement à la base de pyramide en Afrique. »

Denis Guibard, Directeur du développement durable, produits et services, Orange

« La précarité énergétique est une réalité aujourd'hui sur tout le territoire français. Nous avons conscience que les clients ont des contraintes budgétaires et les contraintes environnementales sont de plus en plus fortes, mais, un fait est indéniable : nous continuerons tous à avoir besoin d'énergie tous les jours. »

Christine Desmazes,  
Manager de l'équipe projets innovation et développement durable, Butagaz



## Recentrage sur les vrais besoins

L'économie mondiale devient multipolaire et les vingt-cinq prochaines années verront le triangle Inde-Chine-Afrique devenir le principal contributeur à la croissance mondiale.<sup>18</sup> Cette rupture par rapport à nos repères historiques<sup>19</sup> implique de penser la stratégie de nos organisations spécifiquement pour ces régions. En particulier, les modèles d'innovation « classiques » ne sont pas nécessairement pertinents pour ces géographies ni même pour répondre aux nouveaux enjeux sociaux dans les pays occidentaux. Il s'agit d'innover autrement.

**Innover pour le plus grand nombre** – Les entreprises occidentales qui réussissent sur ces marchés ont compris que servir les consommateurs de la base de la pyramide exige de repenser intégralement les produits,

leurs modes de production et de distribution, parce qu'il ne suffit pas de comprimer les prix occidentaux de 10 ou 20 %. « C'est un rapport prix-performance 30 à 100 fois supérieur qu'il faut viser » estimait Prahalad<sup>20</sup>. Pour réussir un tel tour de force, il faut sortir de la logique top-down et reconnaître aux acteurs locaux la capacité et le droit d'inventer de bout en bout des solutions adaptées aux besoins et aux contraintes locales de tous ordres. Il faut aider les écosystèmes locaux à s'organiser et à porter les initiatives dans une optique de développement local. C'est ce qu'a fait Danone, c'est ce que fait Orange, en Afrique notamment : « pour que les bénéfices des technologies puissent atteindre le plus grand nombre, il faut passer par

d'autres acteurs, par des partenaires de proximité, des « agents locaux » aussi bien pour inventer et construire que pour déployer », explique Denis Guibard d'Orange.

“ Il apparaît clairement que [...] des “chaînes de valeur hybrides”, travaillant à la fois sur la création de valeur économique et sur la création de valeur sociale sont ultra-efficaces pour améliorer le sort concret des populations en difficulté. ”

Arnaud Mourot,  
Codirecteur du réseau Ashoka Europe  
[in La confiance en commun,  
Ed. Textuel, 2013]

<sup>18</sup> Chindiafrique – La Chine, l'Inde et l'Afrique feront le monde de demain, publié chez Odile Jacob en janvier 2013, J.-J. Boillot et S. Dembinski.

<sup>19</sup> Les travaux d'Angus Madisson pour l'OCDE montrent qu'entre 1820 et 1950, la part cumulée de la Chine, de l'Inde et de l'Afrique dans la production mondiale est passée de plus de 60 % à 15 %.

<sup>20</sup> C. K. Prahalad, 4 milliards de nouveaux consommateurs, Pearson – Village Mondial, 2004.

**Faire plus avec beaucoup moins** – Une des clés de la réussite est de se rapprocher et de s'inspirer des modèles d'innovation informels des populations locales et des entrepreneurs locaux. Il s'agit de renouer avec l'ingéniosité pratique, l'intuition et la créativité pour arriver à faire avec beaucoup moins – moins d'argent, moins de matière, moins d'énergie, moins de transport, moins de complexité – des produits et des services réellement adaptés aux besoins et aux conditions de vie de ceux à qui ils sont destinés. On parle d'innovation frugale, d'innovation Jugaad<sup>21</sup> et cela donne des résultats étonnants dans des domaines essentiels – alimentation, santé, énergie, construction, télécommunications, automobile – qui expliquent l'intérêt des multinationales pour ce type d'approches.

**Reverse innovation** – On est bien loin du *low cost-low quality* des années 1990! Plus que partout ailleurs, la norme dans les pays émergents et en développement est *low-cost-high quality*. Une norme qui intéresse de plus en plus les pays riches : les produits « frugaux » de Siemens, mis au point par et pour les marchés émergents, commencent à se vendre en Europe et en Amérique du Nord parce qu'ils répondent aux impératifs de réduction de coûts d'investissement et de maintenance des clients publics et privés, notamment dans le domaine de la santé. Un exemple parmi beaucoup d'autres de ce que l'on appelle l'innovation inversée, une expression qui en dit long sur la persistance de nos schémas mentaux...

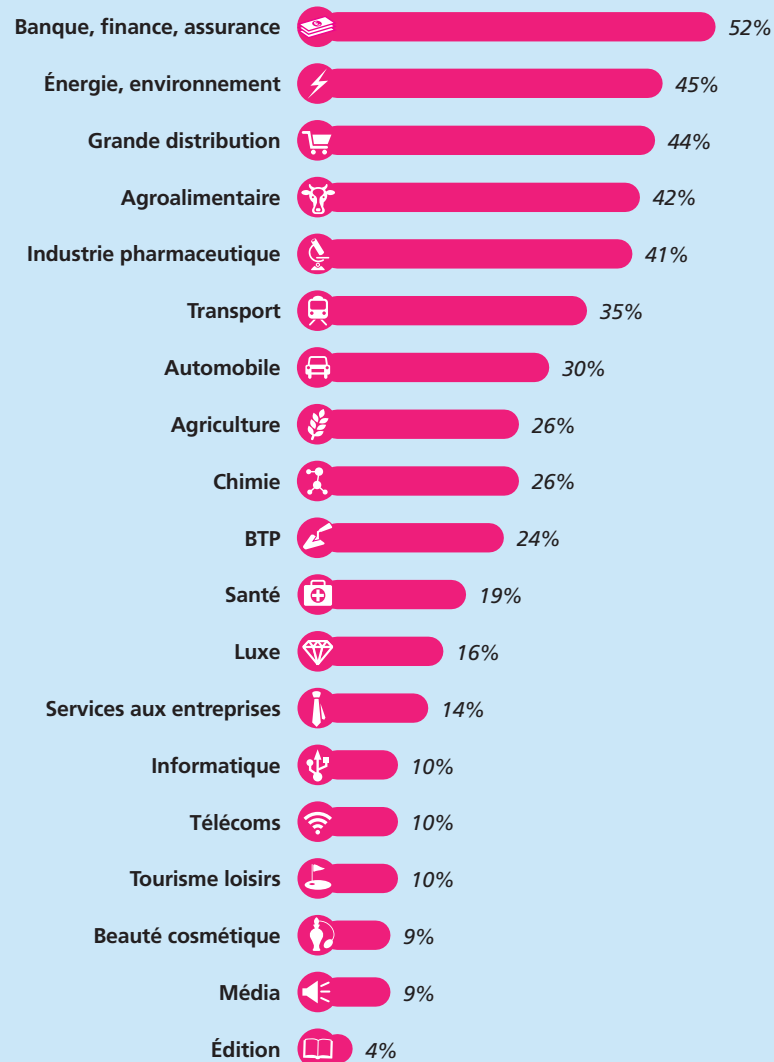
<sup>21</sup> Mot hindi désignant la débrouillardise, l'art d'improviser des solutions ingénieuses dans des conditions adverses, popularisé par l'ouvrage éponyme de N. Radjou, J. Prabhu et S. Ahuja. Edition française : L'innovation Jugaad. Redevenons ingénieurs, Dia-teino, 2013.



**FIGURE 5**

**Les secteurs liés au quotidien et où la pression sociétale est la plus importante recueillent les plus grandes attentes**

**Quels sont les secteurs ayant le plus besoin de développer leur rôle sociétal ?**



## L'innovation sociétale est bien une priorité

Défis économiques, défis sociaux, défis environnementaux. Une seule planète. 7 milliards d'êtres humains. 350 000 de plus chaque jour. Des intérêts antagonistes partout. Rien d'étonnant à ce que près de 90 % des professionnels que nous avons interrogés en France estiment que le rôle sociétal fera partie des axes stratégiques de l'entreprise dans les cinq prochaines années. Rien d'étonnant non plus dans la hiérarchie des secteurs où ils estiment que les entreprises doivent développer leur rôle sociétal. Dans le Top 5 on trouve assez largement en tête le secteur Banque-finance-assurance avec qui la confiance a pu être rompue par la crise et qui est souvent perçu comme le principal responsable du marasme actuel. Viennent ensuite les secteurs qui touchent de près la vie quotidienne de chacun : le secteur énergie-environnement, avec notamment des problématiques cruciales de hausse continue de la facture énergétique, de prix et de qualité de l'eau, de maîtrise des pollutions ; la grande distribution et l'agroalimentaire, dont maints reportages ont dévoilé au grand public les pratiques les moins honorables ; et l'industrie pharmaceutique, sérieusement entachée par de récents scandales.

Ce qui se dégage de ces résultats et de tous les entretiens que nous avons menés dans le cadre de cette étude, c'est l'aspiration à restaurer la confiance, à voir les entreprises agir dans le sens d'un progrès qui ne laisserait personne sur le bord de la route, avec en toile de fond deux idées qui gagnent peu à peu du terrain :

- **l'efficacité économique n'a de sens qu'au service des gens ;**
- **l'innovation n'a de sens que si elle améliore le bien-être ou simplifie concrètement la vie des gens.**

## Valeurs montantes

**Bonheur & contribution au bien-être** – La perception de la valeur créée par les entreprises est en train de changer dans la société. « Le bien-être ou, si l'on préfère, le bonheur, voilà le mot-clé. L'entreprise va devoir investir dans la contribution au bien-être et apprendre à mesurer son impact en termes de bonheur – bonheur des actionnaires, bon-

heur des salariés, des clients et même des citoyens qui ne sont pas clients. Voilà la finalité. Voilà où seront la création de valeur et ce sur quoi l'entreprise sera jugée à l'avenir », déclarait George Valentis<sup>22</sup> en 2010.

**Valorisation des externalités positives** – La vision principalement financière de la performance des entreprises et, plus largement, de l'économie est remise en question. La prise en compte des externalités négatives, c'est-à-dire portant atteinte à l'intérêt général et aux biens publics mondiaux, est sur une trajectoire de progression continue tant dans l'opinion publique qu'au niveau des organisations supranationales, à

l'exception notable de l'OMC. Pour Yann Moulner-Boutang, ce changement de perspective politique implique « de repenser l'allocation des ressources dans un système complexe vivant à partir du principe de minimisation des externalités négatives et de production d'externalités positives supérieures aux destructions et prédatations engendrées »<sup>23</sup>. Le problème est que, pour l'instant, personne ne sait recenser très précisément, ni *a fortiori* mesurer, les externalités positives d'une activité... Mais, il y a quelques années, on ne savait pas non plus mesurer les émissions de gaz à effet de serre des activités humaines et leur impact sur le réchauffement climatique.

**Humanisme & anticonsumérisme** – Au cœur du discours politique des pays émergents, l'idée que « le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous » reprend de la vigueur en Occident. Sur fond d'accroissement des inégalités de revenus, elle se traduit par le rejet d'un système faisant des laissés pour compte. Marginal mais observable un peu partout dans les pays riches, le ralliement d'une minorité aux principes de mouvements alternatifs (slow, sobriété heureuse, simplicité volontaire, décroissance, locavorisme...) témoigne d'un désir de rupture avec le modèle consumériste.

<sup>22</sup> Georges Valentis est délégué général de l'Institut Veolia Environnement depuis septembre 2001.

<sup>23</sup> Yann Moulner-Boutang, *L'irruption de l'écologie ou le grand chiasme de l'économie politique*, in *Revue Multitudes*, mars 2007.

“ On met entre parenthèses le fait qu'il y a des valeurs. On traduit tout en prix, en oubliant que certaines choses sont des valeurs et que la vie ne peut être vécue et agréable à vivre qu'en fonction des valeurs, pas seulement en fonction des prix. ”

Paul Jorion,

BFM Business, 9 avril 2014

## Partie III

# Ouvrir le processus d'innovation pour mieux répondre aux enjeux sociétaux

Les enjeux et défis présentés dans la deuxième partie de cet ouvrage dessinent une matrice complexe dans laquelle chaque entreprise, chaque institution est aujourd'hui amenée à reconsidérer son rôle et ses finalités sous un angle sociétal. De nombreux exemples montrent qu'en affirmant leur rôle sociétal, les organisations ne s'infligent pas nécessairement un surcroît de contraintes : elles

“L'innovation et la prise en compte des enjeux sociétaux sont indissociables. Le fait de rendre le pilotage de projets innovants plus collaboratifs en interne est, pour nous, du fait de la taille du Groupe, un enjeu majeur. Il s'agira aussi, durant les années à venir, de s'ouvrir encore davantage à nos parties prenantes externes.”

Nicolas Blanc,  
Responsable innovation  
et développement durable,  
Caisse des Dépôts

s'ouvrent au contraire de nouveaux espaces de légitimité et de nouveaux champs de création de valeur. Des entreprises aussi différentes que Poulit, Danone, Gore<sup>24</sup> ou InterfaceFlor<sup>25</sup> ont fait de leur engagement sociétal un moteur d'innovation. Elles démontrent depuis des années qu'il est possible de conjuguer durablement performance économique, sociale et environnementale.

S'il appartient à chaque organisation de choisir les domaines dans lesquels s'engager (en fonction de sa vocation, de sa culture, de son histoire...), il est de plus en plus évident qu'en raison même de la complexité des enjeux, elle ne peut innover dans un sens sociétal sans intégrer d'une façon nouvelle ses parties prenantes internes et les acteurs de son écosystème.

**Nous sommes convaincus qu'une approche ouverte et collaborative renforce aujourd'hui la capacité de toute entreprise, institution ou collectivité à apporter des réponses pertinentes aux défis sociétaux en mobilisant l'intelligence collective à l'échelle requise par les problématiques. C'est ce que nous appelons une démarche d'Open Innovation Sociétale.**

<sup>24</sup> *Connu pour le tissu technique Gore-Tex et ses déclinaisons, W.L. Gore & Associates (10 000 « associés ») se distingue depuis 50 ans par son organisation non hiérarchique et sa culture de l'innovation basée sur l'expérimentation et l'autonomie des équipes.*

<sup>25</sup> *InterfaceFlor (3 500 salariés), leader mondial de la fabrication de dalles de moquettes, a radicalement réorienté sa stratégie dès 1994 avec l'ambition de devenir une entreprise « zéro impact » sur l'environnement. Cet objectif, aujourd'hui atteint à 60 %, gouverne sa stratégie d'innovation. La démarche repose sur la participation des salariés, la co-innovation et la collaboration des parties prenantes.*

## Comprendre le cadre global du jeu

Avant d'explorer les points d'entrée possibles dans une démarche d'Open Innovation Sociétale et quelques-unes des questions que se posent tous ceux qui s'engagent dans cette voie, il nous paraît utile de préciser le cadre qui s'impose désormais à toutes les catégories d'acteurs – locaux, nationaux et internationaux – et qui conditionne les stratégies d'innovation. Pour s'inscrire dans ce cadre, il faut composer avec cinq dimensions dont il est essentiel de comprendre qu'elles sont interdépendantes et « font système ».

**RARETÉ** – Passer d'un milliard à cinq milliards de consommateurs accentue inévitablement la pression sur les matières premières et les ressources limitées de la planète. La rareté, réelle ou relative, qui en résulte oblige tous les acteurs à faire bien plus avec beaucoup moins.

**INTERCONNECTIVITÉ** – Généralisée, elle change radicalement le rapport des individus à leur environnement et au monde en inscrivant potentiellement chacun dans une multitude de réseaux. Ces réseaux sont de fait des réseaux d'influence ainsi que des nouveaux lieux, physiques ou virtuels, de partage et de création de valeur.

**DIVERSITÉ** – Il est accepté que le monde est et restera divers. Sa diversité culturelle et géographique se traduit au niveau des marchés par la multiplicité des consommateurs, de leurs usages, de leurs attentes. La diversité d'origine, d'âge, de parcours est indispensable pour appréhender cette réalité à facettes.

**VÉLOCITÉ TECHNOLOGIQUE** – L'aire de diffusion des technologies s'est élargie au monde entier. Leur amortissement est de ce fait plus rapide. En conséquence, les cycles technologiques sont de plus en plus courts et les positions de monopole fondées sur les produits associés sont constamment remises en cause.

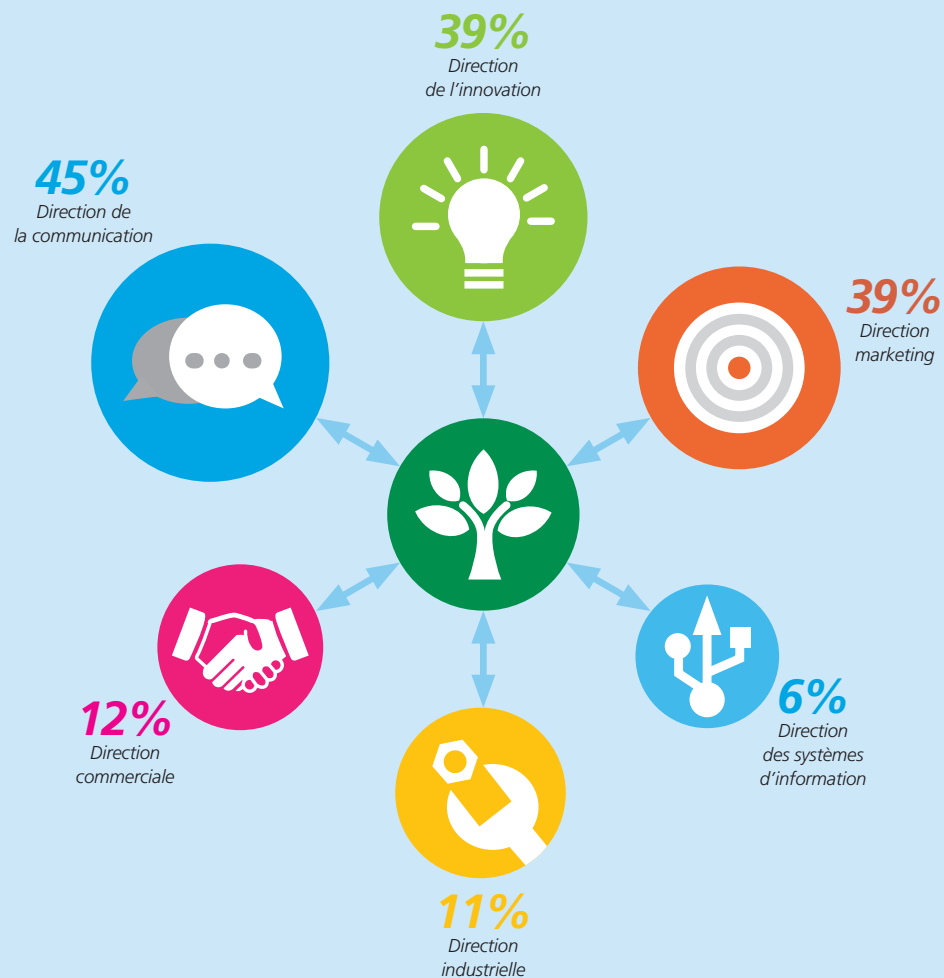
**MONDIALISATION** – Les pays émergents se projettent et veulent prendre part à une mondialisation en progression certaine. La volonté des États de mieux protéger leurs intérêts et ressources pour assurer leur propre développement va dans le sens d'une mondialisation « raisonnée » où les organisations régionales joueront un plus grand rôle.

**Une des conséquences est qu'il devient résolument impossible d'innover en vase clos, de se cantonner dans une logique d'offre, et enfin de faire abstraction de ce qui, en un point quelconque de la chaîne de valeur, peut être perçu comme une externalité négative par une des parties prenantes.**

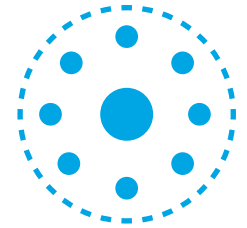
FIGURE 6

L'organisation doit gérer les projets d'Open Innovation Sociétale de manière partagée

Quelles directions sont le plus à même de piloter un projet d'amélioration du rôle sociétal ?



## Qui prend le lead ?



Une démarche d'Open Innovation Sociétale ne s'improvise pas en cinq minutes par la volonté de quelques-uns et sur un coin de table. Si l'on veut qu'elle soit véritablement créatrice de valeur, il faut l'appréhender dans sa dimension stratégique comme « **un processus d'apprentissage organisationnel conduisant au renouvellement stratégique d'une entreprise** »<sup>26</sup>. Cette vision ambitieuse demande une « conversion sociétale » du top management. Elle nécessite également un changement de philosophie managériale qui doit permettre de rompre avec les logiques top-down en reconnaissant à tous les membres de l'organisation le droit à l'initiative (cf. Partie I).

“L'Open Innovation Sociétale est un état d'esprit. Cela met en insécurité, donc ce n'est pas a priori pour tout le monde. Chacun peut avoir un rôle à y jouer, mais pas le même. Cela doit être un choix personnel : c'est une curiosité, un désir personnel. Ce choix ne peut pas être contraint. Il peut être encouragé, mais pas imposé.”

Anne de Richecour,  
Directrice adjointe région Île-de-France,  
Caisse des Dépôts

### Ce n'est pas une affaire de mandat

Ce double mouvement est *a priori* plus difficile à opérer dans un grand groupe que dans une structure de taille moyenne. *A priori* seulement car nombre de dirigeants de grands groupes sont aujourd'hui porteurs d'une vision sociétale de la création de valeur et impulsent une véritable dynamique. Si l'adhésion de la direction générale à « la cause » est toujours un facteur clé de réussite, la démarche repose fondamentalement sur des dispositifs assurant la bonne articulation entre les dirigeants porteurs de la vision et les « champions », c'est-à-dire les porteurs de projet qui sur le terrain s'emparent d'une problématique et nourrissent la dynamique en

<sup>26</sup> Bénédicte Faivre-Tavignot, *Le cas Danone, ou comment l'innovation sociale peut aider une multinationale à se réinventer*, janvier 2014.

“Ce que l'on attend des top managers de l'entreprise aujourd'hui, ce n'est plus de diriger et d'attribuer des ressources mais de connecter l'entreprise au monde qui l'environne.”

Jérôme Introvigne,  
Directeur du management  
de l'innovation, Poulit

validant la vision par l'exemple et les résultats. Les travaux de recherche de Bénédicte Faivre-Tavignot montrent l'indispensabilité de cette résonance interne à trouver dans l'organisation entre la vision des décideurs et l'incarnation des porteurs de projets. Dans un grand groupe, il paraîtrait logique que les directeurs de l'innovation, du développement durable/RSE et de la stratégie se fassent les champions de l'Open Innovation Sociétale et collaborent à la mise en place des dispositifs visant à faire remonter et concrétiser les projets innovants. Il ne faut pas en faire une condition *sine qua non* : dans une logique ouverte, rien ne s'oppose à ce qu'un directeur marketing ou un directeur achats prenne le lead sur ces questions! **C'est plus une affaire de conviction et d'engagement personnel que de mandat explicite ou de place dans l'organigramme.** Sur les sujets neufs, les mandats sont là pour entériner la légitimité de ceux qui ont déjà pris le leadership de l'action.

## Un patron « converti », ça aide !

► **INTERFACE** –En 1994, Ray Anderson a engagé sa société Interface sur la voie du développement durable. Dans son livre *Mid-Course Correction*, il explique que le processus a démarré lorsqu'il a été interpellé sur l'impact environnemental de sa société. « Je n'avais jamais réalisé que ma société n'était qu'une annexe du secteur pétrolier et que notre modèle industriel basé sur le principe « prendre, fabriquer, jeter » était néfaste pour l'environnement et la société ». Il décide de tout changer et fixe un nouveau cap : en 2020, Interface affichera un bilan carbone neutre et ne produira plus de déchets. Cet objectif baptisé « Mission Zéro » a complètement transformé le modèle de développement et la stratégie d'innovation. Interface estime avoir parcouru plus de 60 % du chemin, un chemin qui ressemble parfois à celui des écoliers. Par exemple, étudier le biomimétisme pour créer des dalles à motifs aléatoires dont la pose ne produit que 1 à 2 % de chutes (vs. 14 % pour les moquettes classiques). L'engagement sociétal du groupe n'a en rien compromis sa position de leader mondial. Il l'a même confortée en donnant à Interface « un avantage de "conscience environnementale" qui va de la satisfaction des salariés au traitement plus généreux de la Bourse à notre égard », estimait Ray Anderson en 2009. Et son décès en 2012 n'empêche pas l'entreprise de continuer à progresser sur la voie qu'il a initiée. ◀

## Un puissant levier : l'intrapreneuriat

Si la règle de base de l'Open Innovation est d'ouvrir le jeu, il ne faut pas en déduire que tout le monde va avoir envie de jouer. Dans toutes les dynamiques collectives, se détachent invariablement une minorité agissante et, dans cette minorité, des personnalités fortement engagées qui jouent un rôle moteur. C'est typiquement parmi eux que l'on trouve, dans les démarches d'Open Innovation, les contributeurs les plus actifs et ces porteurs de projets à fort potentiel : les intrapreneurs. Larry Myler les présente comme des « employés ayant à la fois le désir et la capacité à développer et mettre en œuvre des solutions innovantes, ajoutant une valeur inédite pour certaines ou toutes les parties prenantes de l'organisation. »<sup>27</sup> Si tant d'entreprises se tournent vers l'intrapreneuriat depuis quelques années, c'est qu'il est **à la fois un moyen de mobiliser et valoriser les talents et de transformer rapidement les idées innovantes en activité rentable.**

“La posture intrapreneuriale ne peut s'exprimer que si le collaborateur est mis au centre de processus d'innovation.”

Olivier Leclerc,  
Directeur de l'innovation  
& de l'intrapreneuriat, Alcatel-Lucent

Dans une démarche d'Open Innovation, les concours d'idées et les appels à projets sont des moyens qui ont largement prouvé leur efficacité pour faire émerger les intrapreneurs. La difficulté n'est donc pas tant de les repérer que de créer les conditions pour qu'ils affinent et conduisent leur projet à bonne fin. Dans toutes les organisations qui souhaitent développer l'intrapreneuriat, cela commence par un vrai travail d'évangélisation interne, comme en témoigne Vincent Cahour, Directeur Développement Durable du groupe Humanis : « l'intrapreneuriat est un puissant levier que nous voulons activer. Nous sommes au stade embryonnaire sur cette question. Nous menons pour le moment une animation top-down pour former, sensibiliser les personnes. Nous apprécions également que des collaborateurs, par sites, prennent le sujet en main et l'animent localement pour favoriser les projets qui pourraient émaner de collaborateurs internes. »

<sup>27</sup> *Beyond Employee Engagement - Why One Intrapreneur is worth a hundred "engaged" employees, Forbes, 13 septembre 2013*

## Intraprendre, ça ne s'improvise pas

► **POULT** – En 2012, le biscuitier Poul, connu pour ses pratiques avancées dans le domaine de l'innovation managériale, a créé la Poul Académie, institut de formation à l'intrapreneuriat et au leadership. Objectif : faire émerger de nouvelles activités en permettant aux salariés de proposer et lancer des projets dans des domaines connexes ou plus éloignés du métier cœur de Poul. C'est dans ce cadre que Karine Gollhofer développe son projet de légumerie ambulante.

« Après douze années de poste en contrôle de gestion Groupe chez Poul, j'ai eu l'envie de m'investir ailleurs qu'à ce poste et de porter un projet différent, une légumerie, que le groupe a décidé d'incuber. En lançant une activité nouvelle, mon idée était d'amener l'AMAP chez le consommateur pour le libérer des contraintes, d'où l'idée d'une légumerie ambulante, partant de la récolte d'un producteur – bio ou local – par jour, embarquant des machines au sein du camion pour assurer le traitement des légumes, les vendant au siège des entreprises et sur des parkings privés.

Étant incubée, je suis encore salariée de Poul et ne prends donc aucun risque sur mon salaire. Pour monter en puissance sur mon projet personnel, j'ai changé d'activité de façon progressive. La règle du jeu est que la personne qui « part » organise son remplacement. Depuis janvier 2014, je suis à temps plein sur mon projet. Dans le programme d'incubation, j'ai suivi tous les cycles de formation des incubés de la région à l'incubateur de Midi Pyrénées. J'ai également reçu beaucoup d'aide de l'interne Poul : conseils qualité, sécurité alimentaire, marketing, achats. 750 salariés regardent ce que je fais et cela met énormément de pression. L'argent de l'entreprise est en jeu. La Direction Générale est un soutien clé pour assurer le succès. »

Que gagne Poul à soutenir à ce projet ? « Cet apprentissage sur les légumes bio et locaux va nous aider à faire demain des biscuits qui seront eux aussi bio et locaux » déclare Jérôme Introigne, Directeur du management de l'innovation. ◀

Les responsables RH jouent un rôle clé dans l'identification et l'accompagnement des salariés ayant un profil d'intrapreneur. Quand ces salariés sont porteurs d'un projet innovant, les RH doivent être en mesure de les protéger de ce qui pourrait les étouffer ou les freiner. Les placer dans un environnement favorable tel qu'un incubateur, interne ou externe, est un moyen particulièrement efficace de protéger et d'accélérer leurs projets.

## Un intrapreneur ouvre BNP Paribas à la microfinance

► **BNP Paribas** – « J'ai transformé mon hobby en job », résume Emmanuel de Lutz, artisan de la diffusion du microcrédit chez BNP Paribas. Embauché en 1996 comme chargé de relations aux crédits exports, il n'en nourrit pas moins un fort tropisme pour les questions sociales. En 2005, année internationale du microcrédit, Emmanuel de Lutz s'intéresse à la microfinance, notamment en tant que bénévole de l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie).

Emmanuel de Lutz raconte son expérience d'« intrapreneur ». « Je me suis dit qu'il y avait quelque chose à faire, pour BNP Paribas, dans son métier de financement à l'international », explique-t-il. Il incube l'idée, la commue en solide projet, la teste en interne auprès d'une quarantaine d'interlocuteurs, puis la présente au comité exécutif.

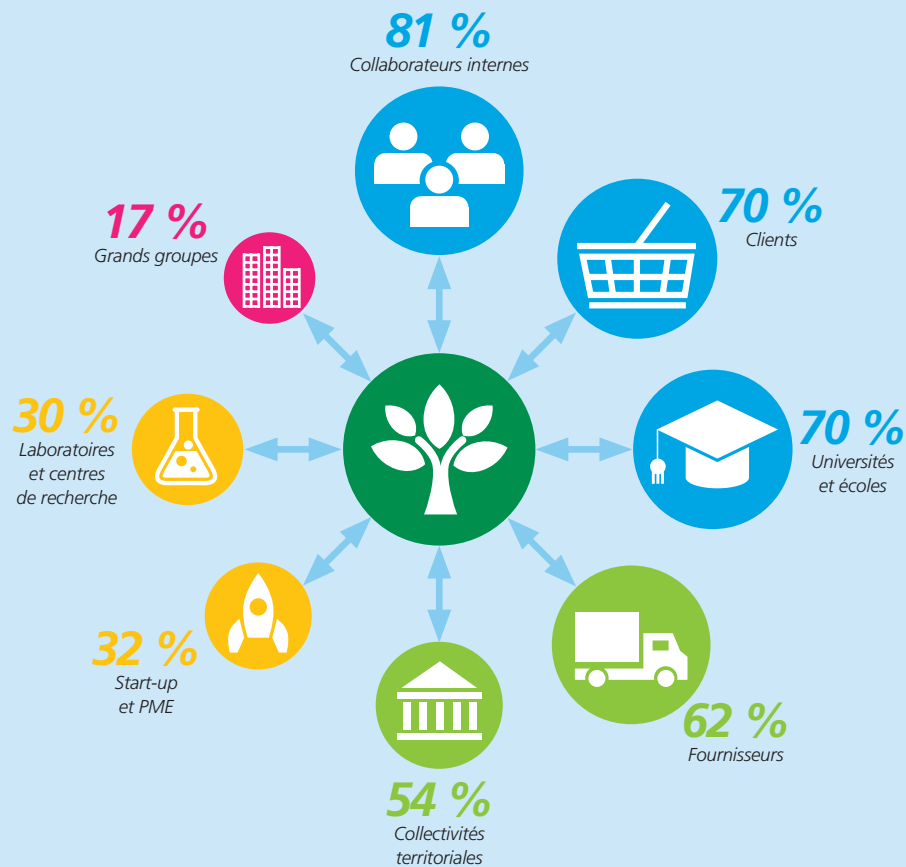
« J'avais quinze minutes pour convaincre, pour expliquer qu'il était possible d'avoir un impact social tout en menant notre activité, se souvient celui qui est devenu responsable microfinance de BNP Paribas. Dès la fin de ma présentation, on m'a demandé de définir un modèle économique permettant de couvrir les coûts et l'équipe dont j'avais besoin. Ce qui a séduit, c'était le côté novateur alliant le métier de banquier à l'impact social. » ◀

**Julie Le Bolzer**, Salariés et entrepreneurs... dans leur propre boîte, L'express 20 avril 2012

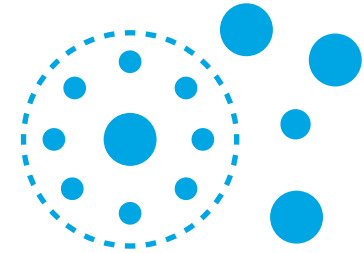
FIGURE 7

Des parties prenantes inattendues à impliquer pour développer votre rôle sociétal ?

Si vous pouviez impliquer des parties prenantes pour développer le rôle sociétal de votre entreprise, quelles seraient-elles ?



## À qui et jusqu'où ouvrir le processus d'innovation ?



Dans une optique d'amélioration du rôle sociétal de l'entreprise, qui faut-il faire entrer dans le jeu de la collaboration ? À cette question, les responsables que nous avons interrogés en France répondent en premier lieu, à 81 %, « les collaborateurs internes ».

### Employees first!

Cette priorisation est logique et de bon sens car, pour reprendre les mots du directeur de l'innovation de Poulit, « pour être collaboratif avec les autres, il faut d'abord l'être entre nous et permettre à chacun d'être innovant dans sa sphère d'influence ». Mais le fait que l'ouverture du processus d'innovation aux collaborateurs soit citée en premier est aussi très révélateur des problèmes de cloisonnement dont souffrent la plupart des organisations, en particulier les grandes structures. **Dans une grande organisation, créer les conditions d'une bonne collaboration interne est déjà en soi un projet innovant !** Cela ne se fait pas en un jour : c'est une construction méthodique qu'il faut être en mesure de piloter et d'animer si l'on veut, comme la Caisse des Dépôts, croiser les expertises pour faire émerger des innovations à forte valeur sociétale.

“Mettre en place une forme d'innovation collaborative interne est a priori intéressant car le fait de désiloter, géographiquement et fonctionnellement, inspire, amène de nouvelles idées, et permet la diffusion des bonnes pratiques, également dans la façon d'innover.”

Cyril Loison,  
Responsable des sites industriels,  
Butagaz

## Il ne suffit pas de se mettre autour de la table !

► **CAISSE DES DÉPÔTS** – « Faciliter la fertilisation croisée de nos expertises transverses au sein du Groupe est ce que nous nous employons à faire au profit de l'innovation depuis 2012. Cela passe par des projets et par l'animation d'une communauté de représentants de chaque métier et filiale du Groupe CDC. Les sujets d'intérêt commun ne manquent pas : transition énergétique et écologique, vieillissement, numérique, mobilité... Mais il ne suffit pas de mettre des personnes autour d'une table ! La création d'un laboratoire d'innovation en 2013, le Lab CDC, vise à expérimenter de nouvelles offres du Groupe en un temps contraint, 6 à 10 mois selon les projets, et avec des ressources limitées. »



Les équipes projets, qui bénéficient d'un accompagnement entrepreneurial et méthodologique ont pour objectif d'expérimenter en situation réelle auprès de clients ou usagers leurs idées de nouvelles offres. Nous nous efforçons de tester rapidement des offres innovantes en privilégiant une méthode de cycles courts, par sprints, privilégiant dès que possible les retours du terrain. Quatre premiers projets ont été incubés en juillet 2013, avec des perspectives de généralisation pour certains suite au succès des expérimentations. Cinq autres suivent en juillet 2014. Les projets sélectionnés pour incubation répondent systématiquement à des enjeux sociétaux et s'inscrivent tous dans le cadre de sujets d'intérêt général : aménagement urbain, rénovation énergétique, financement participatif par exemple. »

John Tanguy, Responsable de projets innovation, Caisse des Dépôts

## Vraiment tous les collaborateurs ?

► **VILLE DE PARIS** – « Notre vision est que l'innovation concerne absolument tous les collaborateurs, des acheteurs aux agents et aux fonctions support. C'est par projets, en touchant de façon transverse à toutes les fonctions de la Ville que cette vision d'une culture d'innovation à développer et diffuser est en train d'être mise en œuvre. On doit aider tous les agents de la Ville à se dire : « l'innovation, pourquoi pas moi ? » »

Il n'y a que l'innovation collaborative qui fonctionne car toutes les directions de la nouveauté sont à prendre en compte pour assurer le succès. Interroger ses propres employés permet déjà d'innover, de ne pas rater les grands virages ! »

Loïc Dosseur, Ex-Chef de cabinet de Jean-Louis Missika, Maire adjoint de la Ville de Paris innovation, recherche et universités, Ville de Paris

## Qui d'autre ? Eh bien, ça dépend !

Pour qu'une démarche d'Open Innovation Sociétale fonctionne, l'implication des salariés apparaît comme un prérequis pour toutes les organisations. L'ouverture à d'autres parties prenantes – clients, fournisseurs, laboratoires de recherche, startup... – dépend beaucoup de la taille et du secteur d'activité de l'organisation ainsi que des priorités qu'elle se fixe. Par exemple, si vous êtes un grand établissement industriel et que vous avez du mal à garder vos ingénieurs de production, vous avez tout à gagner à collaborer avec les services de la commune où vous êtes implanté mais aussi, pour accéder aux profils qui vous intéressent, avec les établissements d'enseignement supérieur de la région. Dans le domaine des utilities, il va de soi que c'est avec les collectivités que vous allez rechercher des solutions innovantes : ce sont vos clients. Mais impliquer les habitants (les électeurs de vos clients) dans le processus d'innovation est tout aussi nécessaire : ce sont les usagers de vos services. **En fait, il n'y a pas de règle absolue hormis celle de la communauté d'intérêt**, ce qui n'est pas toujours une évidence. Si vous êtes moteur, c'est à vous de trouver les points de convergence et de mettre en place les outils nécessaires pour **gérer aussi bien vos parties prenantes que l'input et l'output de votre processus d'innovation, sur un mode gagnant-gagnant.**

## Des parties prenantes choisies et gérées avec méthode

► **SUEZ ENVIRONNEMENT** – « Bien choisir ses parties prenantes, et améliorer sans cesse la façon de travailler avec elles est une des clés de l'ouverture. Nous avons un outil web dans lequel nous cartographions les parties prenantes en fonction des problématiques du territoire, avec des paramètres tels que l'affluence par exemple. Cet outil permet de partager avec les équipes et d'avoir une attitude méthodique, réfléchie dans les problématiques territoriales, particulièrement complexes. Notre diagnostic territorial est toujours sociétal au sens économique et financier, social et environnemental. Le plan d'action à construire en réponse doit considérer les problématiques de chacun des acteurs de façon équilibrée, car ils auront leur veto dans la réalité. C'est donc une vision très concrète, très proche du terrain, que nous développons. »

Cette stratégie est née d'une nécessité, tirée par le terrain lui-même et l'interne du groupe. Être attentif aux signaux de nos clients, à nos collaborateurs qui sondent le terrain tous les jours, est essentiel. Cet outil englobe à la fois les enjeux business et sociétaux, indissociables dans les territoires, car ils visent à y répondre par la création d'un plan d'action global. Mieux comprendre son territoire, ses acteurs et construire ensemble des solutions sont le seul moyen pour tous les acteurs d'être gagnants. »

Alexandre Brailowsky, Responsable des relations sociétales, Suez Environnement





## Le nombre de contributeurs n'est plus un obstacle

Si la démocratie participative a ses détracteurs, il est difficile de nier que 1/ l'engagement des individus passe par une participation active à la conception des décisions et 2/ les co-concepteurs deviennent en général acteurs du changement. Ceux qui pensent qu'il est matériellement impossible d'impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise ou tous les citoyens – et que, de toute façon, on ne gagne pas grand-chose à les impliquer – se trompent. **Non seulement avoir la possibilité de participer est une attente sociale forte mais, de plus, on sait de mieux en mieux mobiliser et faire « avec » l'intelligence collective.** « Avec plusieurs milliers de contributeurs, la co-rédaction de la Constitution islandaise par les citoyens a été un exercice de démocratie politique aux résonances pionnières. Avec 150 000 participants, les Innovation Jams d'IBM sont le plus grand exercice de brainstorming jamais réalisé dans l'histoire. À cette échelle, l'intelligence collective requiert, pour être productive, le relais de l'intelligence artificielle... », explique Frank Escoubes, Président de ImaginationForPeople.org, structure canadienne inspirante.

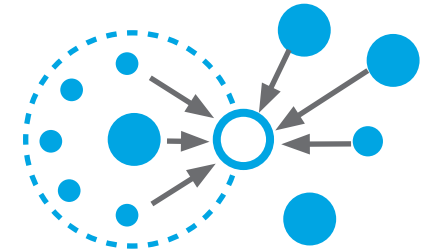
### Exercice à grande échelle pour l'UE

► **IMAGINATION FOR PEOPLE** – « La Commission européenne a lancé en 2013 un programme ambitieux de R&D sur les Collective Awareness Platforms for Social Innovation (CAPS), traduisant l'importance de la mobilisation des contributions collectives dans la résolution des problématiques sociétales les plus complexes. En qualité de chef de file d'un consortium international lauréat de cet appel à projets, la plateforme Imagination for People a développé l'un des premiers logiciels strictement conçu pour co-produire une réflexion de nature complexe au sein de groupes de plusieurs centaines ou plusieurs milliers de personnes. Cet outil, baptisé Assembl et développé avec le MIT et l'Open University, est sous-tendu par une méthode d'accompagnement de l'intelligence collective et par des modes disruptifs de représentation visuelle de la connaissance. Méthode et outil seront mis à contribution début 2015 afin de co-développer avec les citoyens, en format open source, la future Constitution européenne. Gageons que l'open innovation portée par les entreprises aura rencontré là sa « nouvelle frontière. » ►

Frank Escoubes, Président de ImaginationForPeople.org, dans L'Open Innovation – Pourquoi ? Pour qui ? Comment ? (Dunod, 2014).



## Une approche par projet s'impose



Une démarche d'Open Innovation Sociétale vise à renforcer et valoriser le rôle sociétal d'une organisation dans et avec son écosystème. Par essence transverse, cette démarche doit s'inscrire dans une vision mais ne peut pas s'imposer « d'en haut ». C'est sous forme de projets qu'elle va prendre corps, démontrer sa pertinence, se diffuser et s'incarner progressivement dans toute l'organisation. Travailler par projets favorise à la fois l'implication des parties prenantes, la montée en compétence des personnes impliquées et **l'accélération du processus qui va de la « bonne idée » de départ à sa concrétisation sous une forme viable et désirable.**

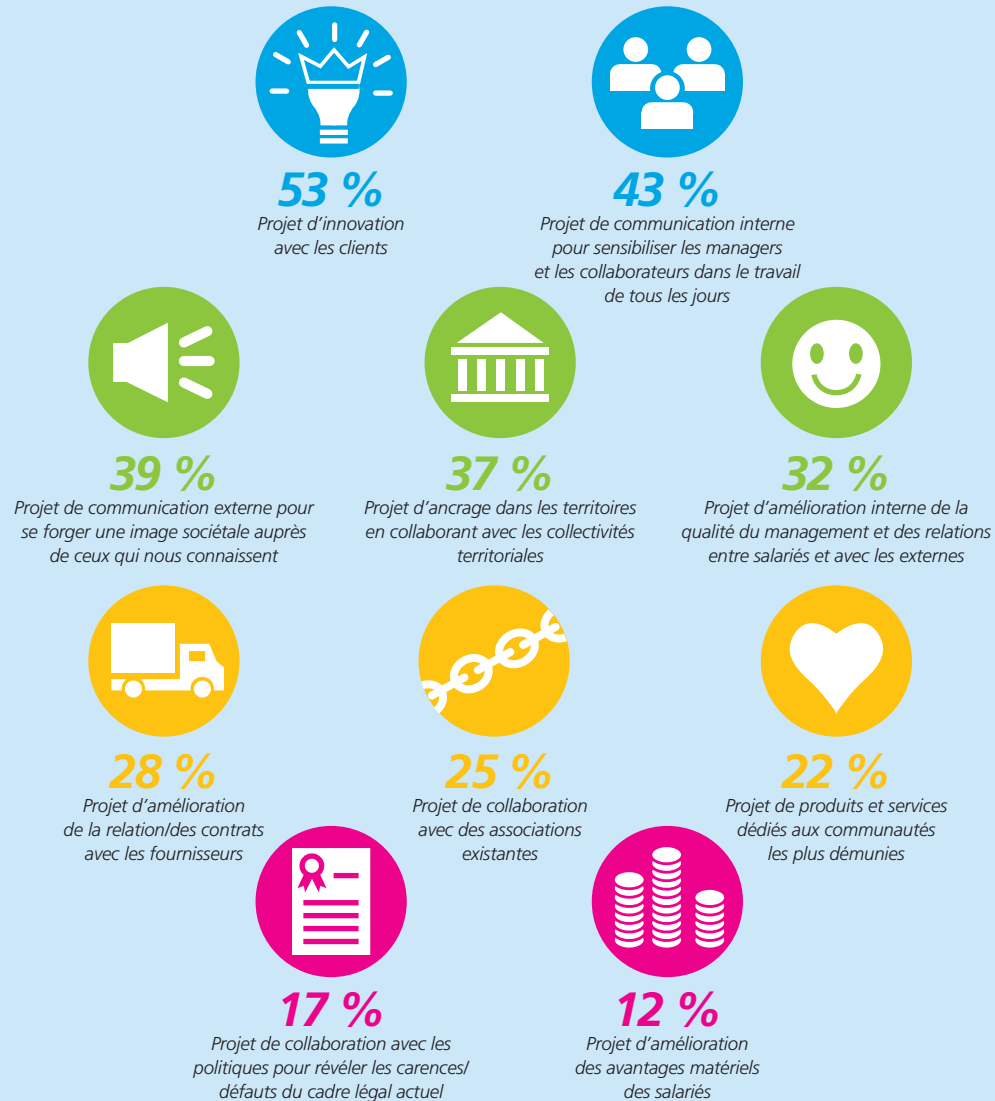
### Quels projets ?

Encore faut-il être clair sur ce que l'on entend par projet : un ensemble coordonné d'actions mises en œuvre pour atteindre un but précis afin de répondre à un besoin spécifique dans un temps donné. **Un projet est par définition limité dans le temps, assorti d'objectifs, d'échéances et d'évaluations.** Quant aux types de projets, ils peuvent être extrêmement variés. Les responsables que nous avons interrogés en France citent en priorité les projets d'innovation avec les clients (53 %) puis les projets de communication interne visant à sensibiliser les managers et les collaborateurs dans leur travail quotidien (43 %). L'importance donnée à ce deuxième axe est encore plus grande dans les organisations de plus de 5000 salariés (58 %), où il est de fait moins évident de diffuser de nouvelles approches. La communication externe arrive en troisième position (39 % et 58 % dans les grandes organisations).

FIGURE 8

## Les projets d'amélioration du rôle sociétal concernent autant l'interne que l'externe

Quels types de projets, pris indépendamment, développeraient au mieux le rôle sociétal de votre entreprise ?



Notre interprétation de ces chiffres comporte un double message :

- 1/ un nouveau rapport aux clients et au travail quotidien, au management interne, est la première direction possible pour initier une démarche d'amélioration du rôle sociétal ;
- 2/ la communication, interne et externe, reste centrale pour ces enjeux où l'évangélisation est encore de mise.

**D'une certaine manière donc, attention à ne pas communiquer vers l'extérieur uniquement sur des intentions sans fondement concret**, sauf si l'objectif est de recruter des partenaires pour mener des actions de terrain.

### Une démarche structurée et gérée

Que la démarche d'Open Innovation Sociétale concerne uniquement l'interne ou qu'elle intègre des parties prenantes externes, une approche par projet sous-tend au niveau organisationnel :

- **des méthodes structurées de sourcing de projets, temporaires ou permanentes**, visant à faire remonter les idées, identifier les projets innovants et valider leur pertinence au regard des enjeux de l'organisation à court et long terme ;
- **des capacités de soutien et d'accompagnement des porteurs de projet**, en termes de ressources humaines, matérielles, techniques ou financières, sachant que les besoins varient selon le profil des porteurs et la nature des projets ;
- **un management souple mais rigoureux du portefeuille de projets**, qui permet d'avoir des projets de natures différentes, à des stades de maturité/avancement différents, d'éviter que des projets à fort potentiel s'enlisent ou dérapent et de « tuer » au bon moment les projets qui sont insuffisamment porteurs de valeur.

La co-construction d'un cadre méthodologique ou d'un référentiel commun peut constituer un point de départ extrêmement fédérateur comme l'illustre le projet FAIR (cf. encadré page 68), qui a réuni des acteurs de la banque et de l'assurance habituellement concurrents.

## L'incroyable pouvoir mobilisateur des projets

À la lecture de la presse RH, on ne peut qu'être frappé par le nombre d'articles traitant des problématiques d'engagement et d'implication des salariés. En filigrane de ces articles, une constante sociologique : l'aspiration des salariés à (re)trouver du sens dans ce qu'ils font au quotidien. Or on constate trois choses : 1/ la satisfaction et l'implication des salariés sont plus élevées dans les entreprises qui fonctionnent en mode projet, chaque projet créant un collectif de travail autour d'un objet et d'un objectif commun ; 2/ quand les salariés ont la possibilité matérielle de contribuer à l'innovation, ils s'investissent volontiers et ont envie d'être acteur du changement ; 3/ les communautés d'innovation et les challenges d'innovation rencontrent un vif succès : lorsqu'on donne aux salariés la liberté de s'exprimer et de prendre des initiatives, ils se mobilisent au-delà de toute attente !

### Un cadre d'innovation construit en coopération

**HUMANIS** – « Avec plusieurs acteurs du secteur banque assurance et du monde académique, Humanis a été partie prenante du projet FAIR – Finance Assurance Innovation Responsable. Le projet visait à co-construire une méthode de management de l'innovation pouvant être déployée au sein du secteur banque-assurance et permettre la production d'innovations produits/services perçues et qualifiées de responsables par les différentes parties prenantes des écosystèmes de marchés de ce secteur (clients, partenaires, fournisseurs, etc.).

Le projet se distingue des projets du type RSE qui traitent généralement des actions que les banques et assurances accomplissent dans le cadre de la protection de l'environnement et de l'amélioration de la vie sociale. Il concerne la responsabilité des banques et assurances dans leurs contacts et actions commerciales quotidiennes à travers l'innovation.

Nous sommes partis d'une approche résolument centrée utilisateur (« user centric ») avec la réalisation d'un terrain ethnologique qui nous a permis d'apprécier l'ensemble des critères créateurs de valeur en termes de responsabilité, puis en conduisant plusieurs workshops utilisateurs et professionnels de la banque/assurance pour créer de nouveaux concepts de services pour ce secteur. Ces concepts ont ensuite été testés en appliquant la méthode d'évaluation de la responsabilité, afin de vérifier son applicabilité. Cela nous a permis de découvrir tous les bénéfices d'une telle méthode, à chaque étape du processus d'innovation, et en quoi des critères *a priori* contraignants peuvent être utilisés comme leviers puissants pour pousser plus loin le champ d'innovation. »

**Nadège Héraud-Chevé**, Responsable open innovation, groupe Humanis



### Deux exemples de mobilisation

**Challenge d'innovation Lafayette InnovAction 2014 du Groupe Galeries Lafayette** – Dès sa phase de conception en 2013, une approche collaborative a été adoptée pour permettre au Top 50 managers du groupe de co-construire le format du dispositif. De janvier à avril 2014, les 15000 collaborateurs du groupe ont été mobilisés pour déposer leurs idées : plus de 10 % d'entre eux ont ainsi formé une équipe (de 2 à 6 personnes) pour présenter au total près de 600 projets sur lesquels le groupe va pouvoir capitaliser. La grande majorité des projets concerne directement le client (produits, services, modèles économiques) tandis qu'un quart des projets concerne des innovations internes (processus, méthodes, management). Chaque projet devait indiquer notamment son lien avec les valeurs du groupe. Développer, localement d'abord, puis dupliquer en cas de succès, telle est l'approche privilégiée. Les projets gagnants participeront à une Learning Expedition et seront accompagnés par l'incubateur du groupe. Une attention particulière a été donnée pour gérer les retours auprès des porteurs de projets non retenus tout au long du processus de sélection. Chaque étape de sélection a été l'opportunité d'animer une dynamique de reconnaissance et de récompense particulière.

**Communauté d'innovation Pernod Ricard sur le réseau social d'entreprise** Lancée à l'été 2012, la communauté innovation du Groupe Pernod Ricard regroupe aujourd'hui près de 800 membres sur 16000 collaborateurs ayant accès au réseau online. La communauté est montée graduellement en puissance passant de 25 collaborateurs en mode pilote, à 130 personnes environ au lancement, au nombre actuel. Depuis deux ans, quelques dizaines de collaborateurs passionnés ont tapé à la porte de cette communauté chaque semaine, afin de partager une idée par jour. Cela nous a permis de diffuser une culture d'innovation à l'échelle du groupe et également de générer un certain nombre d'initiatives innovantes. Cette communauté est aujourd'hui un pilier clés du groupe qui permet de partager de l'information qui sert à inspirer les innovateurs de demain !



## Passer le plus tôt possible au mode action

Dans un contexte où les moyens et les ressources pour chercher des solutions et des idées nouvelles sont sous contrainte, il faut plus que jamais mettre les idées à l'épreuve de la réalité. Travailler en mode projet, c'est aussi la possibilité de passer rapidement en mode action en utilisant des méthodes telles que le prototypage rapide et les Beta tests,

permettant de tester un concept et recueillir des retours d'utilisateurs au plus tôt. Le succès de ces méthodes explique la multiplication actuelle des fablabs, internes aux organisations ou ouverts, qui proposent aux porteurs de projets tout l'outillage de pointe et l'accompagnement nécessaires pour prototyper et pouvoir tester rapidement des produits innovants.

Dans le même esprit, les méthodes agiles issues du monde du développement de logiciels sont de plus en plus appliquées dans d'autres domaines. Privilégiant les itérations successives, elles réduisent le risque d'échec « en fin de course » grâce aux interactions avec les futurs utilisateurs du produit ou du service durant la phase de développement.

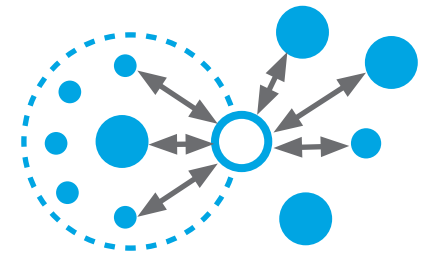
“ Pour réussir en innovation, il est vivement recommandé de provoquer des erreurs utiles et de systématiser la notion de micro-échecs intelligents. [...] Il faut aussi susciter l'engagement vers la réussite ultime, celui qui permet de dépasser les risques en rebondissant sur les échecs intermédiaires.”

Maximilien Brabec,

Consultant en stratégie et innovation, auteur de *Sortir du Me Too*, de *Business model vert* et expert APM.

C'est sur un mix de ces différentes méthodes que s'appuie systématiquement la plateforme d'innovation publique danoise MindLab qui implique des citoyens et des entreprises dans la création de nouvelles solutions aux problématiques sociétales. Pour Runa Sabroe, Chef de projet au sein de cette structure fondée par trois ministères et la municipalité d'Odense, l'expérimentation est la clé des projets qui réussissent : « Nous privilégions toujours l'expérimentation et l'échec ne nous fait pas peur, dit-elle. Nous pensons qu'il vaut mieux échouer plusieurs fois en cours de route que d'échouer à la fin ».

## Sortir de l'idée de « captation » d'idées et de valeur



Dans l'enquête réalisée par bluenove en 2011<sup>28</sup>, 88 % des grandes entreprises interrogées estimaient que l'Open Innovation les exposait à des risques de vol ou détournement de propriété intellectuelle. Selon l'étude publiée en 2012 par CGI et Centrale Paris<sup>29</sup>, c'est en premier lieu pour accéder à des compétences ou des technologies non détenues en interne que les grandes entreprises se tournent vers l'Open Innovation. Si la majorité des entreprises interrogées déclaraient, précisément pour cette raison, vouloir accroître leur recours à l'Open Innovation dans les prochaines années, elles soulignaient également les deux principaux freins à une plus grande ouverture de leurs processus d'innovation : le partage de la valeur et de la propriété intellectuelle.<sup>30</sup>

## Un changement culturel profond s'amorce

Si l'intérêt pour l'innovation ouverte et collaborative va croissant et que des modèles de partage à 50-50 de la propriété intellectuelle sont possibles, ces freins persistent : les questions de confidentialité, les problèmes juridiques, la volonté de contrôler de bout en bout les projets innovants et les problèmes de propriété intellectuelle sont les freins les plus cités par les personnes que nous avons interrogées début 2014. Ces

<sup>28</sup> Enquête bluenove menée du 6 mars au 6 avril 2011 auprès de 144 représentants de plus de 60 grandes entreprises hexagonales.

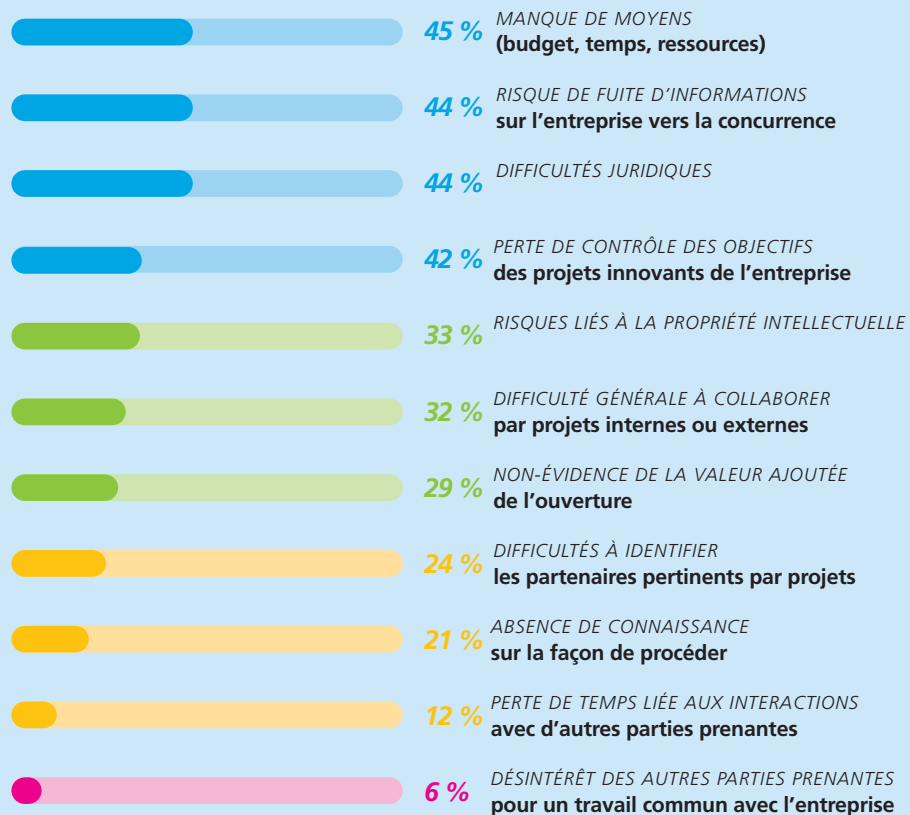
<sup>29</sup> Un autre regard sur l'innovation. État des pratiques et des modèles organisationnels dans les grandes entreprises, étude menée en 2011-2012 par CGI Business Consulting (alors Logica Business Consulting) et Centrale Paris.

<sup>30</sup> Ces problématiques étaient d'autant plus saillantes que 82 % de ces entreprises déclaraient innover principalement au travers de la technologie (process et produits), l'innovation Produit dominant tous les autres types d'innovation

## FIGURE 9

## Quels freins pour l'innovation ouverte et collaborative ?

À quels freins pourrait être confrontée votre entreprise en cas d'ouverture de son processus d'innovation ?



réponses sont révélatrices de la culture industrielle des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles où le « secret » et la maîtrise de la propriété intellectuelle étaient l'alpha et l'oméga de l'avantage concurrentiel. Or les temps changent ! Aujourd'hui, **l'ouverture, la rapidité de mise sur le marché et l'agilité sont beaucoup plus importantes que la propriété intellectuelle en tant que telle.**

Bien sûr, dans le domaine industriel, des sommes colossales sont souvent en jeu dans les questions de propriété intellectuelle : fin 2013, Samsung devait 930 millions de dollars à son rival Apple dans le énième épisode de la bataille sur la violation de brevets du premier envers l'autre. Au vu de tels montants, on peut comprendre les craintes exprimées par les représentants des entreprises vis-à-vis de l'Open Innovation. Cependant, un groupe comme Procter & Gamble a largement démontré que l'Open Innovation non seulement accélère l'innovation et renforce la compétitivité de l'entreprise mais qu'elle permet également d'étendre et de mieux valoriser la propriété intellectuelle. Chez P&G, le slogan le "Proudly found elsewhere!" (Fiers de l'avoir trouvé ailleurs!) résume le changement radical de culture de l'innovation que nombre d'entreprises cherchent aujourd'hui à mettre en œuvre (cf. encadré page 32).

En pratique, dans les contextes d'innovation ouverte et collaborative, on constate que les craintes relatives à la perte de propriété intellectuelle sont levées dès lors que **les règles du jeu sont clairement énoncées dès le départ, qu'elles prennent en compte toutes les parties prenantes et redistribuent équitablement la valeur générée par chacun.** Convention de recherche ou création de consortium de partenaires sont des moyens de fixer ces règles du jeu, tout comme rémunérer sous forme de royalties les apporteurs d'idées et tous ceux qui ont apporté une contribution significative à leur concrétisation. C'est d'ailleurs ce qui explique en grande partie le succès d'une plateforme d'innovation ouverte comme Quirky (cf. encadré page 29).

“ Il s'agit aussi de soutenir le passage du “Not Invented Here” au “Proudly Found Elsewhere”, en reconnaissant ceux qui ont joué un rôle clé dans l'acquisition de la propriété Intellectuelle.”

Martin Duval, Klaus Speidel,  
L'Open Innovation – Pourquoi ?  
Pour qui ? Comment ? [Dunod, 2014]

“ Si une entreprise dépend de ses brevets, c'est qu'elle n'innove pas ou alors qu'elle n'innove pas assez rapidement. Le leadership technologique n'est pas défini par les brevets, l'histoire a montré à plusieurs reprises qu'ils ne représentaient qu'une faible protection face à rival déterminé. Il est plutôt défini par la capacité d'une entreprise à attirer et à motiver les ingénieurs les plus talentueux. Tesla ne poursuivra pas ceux qui souhaitent utiliser, de bonne foi, ses technologies.”

Elon Musk,  
Président et cofondateur  
de Tesla Motors

## Une logique de partage et de pollinisation

Les démarches d'Open Innovation Sociétale fructueuses obéissent beaucoup plus à une logique de pollinisation et de fertilisation croisée qu'à une logique de captation d'idées ou de richesses. En d'autres termes, elles s'intéressent davantage à la création d'externalités positives, notamment à travers le renforcement des écosystèmes innovants à moyen

« Il faut reconstituer ce qu'Amartya Sen appelle des processus de capacitation, base de la résilience des populations et des sociétés. Aujourd'hui les réseaux numériques permettent de développer des processus relationnels qui produisent énormément de valeur, une valeur qui ne s'use pas parce qu'il s'agit de savoirs. »

Bernard Stiegler,  
OuiShare Fest 2014

terme, qu'à la production d'euros ou de dollars maximisée à très court terme. C'est la démonstration que fait Yann Moullier-Boutang : « Les abeilles génèrent avec le miel un produit marchandisable dont vit l'apiculteur, écrit-il. **Mais chacun sait que le travail le plus socialement et écologiquement utile des abeilles est la pollinisation des plantes sauvages ou cultivées.** [...] La pollinisation peut servir de paradigme pour penser la richesse économique réelle d'une société vivante, du système complexe de l'écosystème et de la biosphère. » L'apiculteur, s'il joue un rôle essentiel en prenant soin des abeilles, n'est pas pour autant légitime à s'approprier les fruits de leur travail de pollinisation.

Cette philosophie transparait nettement dans le mouvement – naissant, certes, mais mondial et en croissance – de l'économie du partage qui postule que ce qui est socialement utile et pertinent 1/ n'a pas forcément de traduction monétaire et 2/ doit être la propriété de tous. Ainsi, **une des règles fondamentales des « vrais » fablabs est que tout ce qui en sort doit rester dans le domaine public. Aucun brevet ne peut être déposé. Tout le monde doit pouvoir en profiter gratuitement.** Creusets d'intelligence et d'énergie collectives, ces lieux d'innovation ouverts à tous produisent des biens et des savoirs communs non privatisables mais néanmoins exploitables. En cela, ils vont à l'encontre de la tendance, plus vivace que jamais, d'étendre les notions de marques et de copyright à absolument tout – des semences aux productions architecturales, en passant par les noms de lieux. Sachant que les États-Unis ont étendu le droit des brevets aux méthodes commerciales, le moindre bouton du moindre site web peut désormais être protégé. Deux « écoles » se défient...

## Vers l'entreprise Open Source ?

Pourtant dans l'économie concurrentielle, le biscuitier B2B (Business To Business) Poul, avec le concept défendu d'entreprise Open Source, n'est pas très loin de la mouvance du partage, de la pollinisation et de la logique de l'économie contributive.

### Poul : une longueur d'avance

« Aujourd'hui, nous allons jusqu'à ouvrir totalement notre savoir-faire à d'autres acteurs pour l'améliorer ensemble. *In fine*, notre idée est de publier en Open Source les processus, outils et meilleures pratiques autour de l'Open Innovation. L'entreprise Open Source est une de nos visions. Ces initiatives ont un effet très attractif : cela donne envie aux gens de travailler avec nous. Toutes nos actions vont dans le sens du renforcement de notre non-confidentialité. L'entreprise Open Source est une voie innovante, donc moins évidente. Nous sommes convaincus que les grands groupes vont inéluctablement aller vers cela. Nous avons simplement une longueur d'avance. Nous communiquons de manière très ouverte sur nos innovations et notre stratégie, car notre ouverture et notre vitesse sont jusqu'ici nos meilleurs atouts. Cette stratégie nous fait rayonner auprès de beaucoup d'acteurs de l'écosystème, et se rapprocher d'eux nous nourrit à notre tour. »

Jérôme Introigne, Directeur du management de l'innovation, Poul



Pour les grandes entreprises issues de la tradition industrielle des deux derniers siècles, l'ouverture totale est un horizon qui peut sembler hors d'atteinte. Mais, comme toute démarche de transformation, rien n'empêche de commencer petit et d'apprendre, pas à pas, à co-crédier de la valeur, sociétale et financière, en travaillant avec des partenaires « inhabituels ». Une démarche d'ouverture des données – open data – peut être un premier pas dans cette voie. Le mouvement de l'open data, initié et tiré par les administrations et services publics ainsi que par les collectivités territoriales, commence à intéresser les grandes entreprises qui se disent qu'elles sont peut-être assises sur des trésors de données qu'il vaudrait la peine d'ouvrir aux partenaires de leur écosystème ou à des développeurs tiers. C'est pour les entreprises l'occasion d'expérimenter le lâcher prise, estime Simon Chignard, expert open data.

## Open data : un premier pas vers le « lâcher prise »

« La posture de départ est l'un des principaux facteurs de succès des démarches Open Data. Bien souvent, les données sont perçues comme la propriété exclusive de l'organisation, une richesse dont la diffusion doit être impérativement contrôlée ! Or, l'Open Data inverse ce schéma : les réutilisateurs ne doivent pas montrer patte blanche avant d'accéder aux données. Cela ne signifie pas pour autant qu'on tolère toutes les réutilisations ; on passe ainsi du contrôle *a priori* à la modération *a posteriori*. »

Un projet open data est aussi une opportunité pour tester de nouvelles méthodes de travail, plus ouvertes et plus collaboratives. Initier le dialogue au plus tôt avec les réutilisateurs potentiels, encourager des rencontres directes entre producteurs et réutilisateurs de données, tenir un blog qui décrit la démarche telle qu'elle se construit, ouvrir un compte Twitter pour le projet... Autant de moyens de ne pas seulement ouvrir les données mais aussi la démarche elle-même. Gagner des alliés, tant internes qu'externes, se révélera précieux tout au long de la vie du projet.

On oppose parfois ceux qui produisent les données et ceux qui les réutilisent. Or l'open data invite aussi à la révolution des rôles. Pour ce faire, on peut organiser des ateliers internes où l'on manipule ses propres données ou celles de son organisation. Rien de tel que de se placer dans le rôle du réutilisateur pour comprendre les enjeux de la qualité des données ou de leur documentation !

Simon Chignard, Auteur de *L'open data, comprendre l'ouverture des données publiques* (Fyp Editions, 2012)

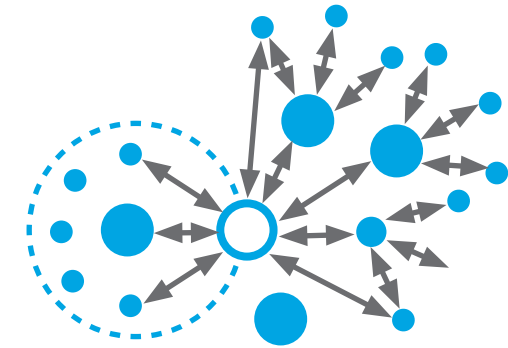
**ORANGE** – Et l'open data a potentiellement des bénéfices sociétaux particulièrement importants... « Orange a lancé différents projets de recherche ouverte, pour explorer dans quelle mesure les données produites par les mobiles des clients africains pouvaient produire des informations utiles pour, par exemple, faire face à des crises épidémiologiques ou pour planifier les infrastructures nécessaires aux flux de déplacements humains. Ces recherches ouvrent des perspectives prometteuses. En particulier, avec le projet d'innovation ouverte « Data for development », nous avons mis à disposition de chercheurs du monde entier et après un intense travail d'anonymisation, 5 mois de compte rendus d'appels de nos clients ivoiriens. C'était une première mondiale en matière de data science. Nous avons reçu des contributions scientifiques des meilleures équipes de recherche de tous les continents, et qui devaient répondre à la double contrainte d'une avancée scientifique et d'une réponse à un besoin de développement pour la Côte d'Ivoire. L'un des projets permet d'imaginer des dispositifs de lutte contre la diffusion des épidémies en observant les flux de déplacements humains. Un autre propose des modifications du schéma directeur des transports de la ville d'Abidjan pour mieux coller à la réalité des déplacements des habitants. Ces résultats ouvrent de formidables perspectives pour imaginer des services qui collent aux besoins et aux spécificités de ces pays à partir des données ouvertes !

« Nous avons pour but d'accélérer le développement des entreprises innovantes. Notre mission, relayée dans toutes les régions du Brésil, appuie et se nourrit du développement des territoires. ». Si personne n'a jamais vraiment réussi à modéliser ce qui a fait l'exceptionnelle réussite de la Silicon Valley, un certain nombre d'ingrédients sont intemporels puisqu'on les retrouve dans toutes les villes qui, à un moment de leur histoire, ont dominé le monde ou de grands espaces régionaux : volonté politique, puissance entrepreneuriale et capitalistique, intense activité universitaire, forte concentration d'esprits créatifs déterminés et très grande ouverture sur le monde.

« Dans les pôles de compétitivité, des écosystèmes se créent, des individus se lient par projets. Les pôles sont des animateurs de communautés dont les effets positifs sont issus de la collaboration. Dans un pôle se tissent des liens entre acteurs qui dépassent la seule collaboration de recherche et développement. »

Valérie Peugeot, Future studies project manager, Orange Labs

## L'ancrage territorial une valeur d'avenir



« Dans les pôles de compétitivité, des écosystèmes se créent, des individus se lient par projets. Les pôles sont des animateurs de communautés dont les effets positifs sont issus de la collaboration. Dans un pôle se tissent des liens entre acteurs qui dépassent la seule collaboration de recherche et développement. »

Frédérique Chabbert,  
Responsable des expérimentations  
de la Ville de Paris

## Des dynamiques locales à effets positifs

► **ORANGE** - En Afrique comme en Europe, Orange apporte localement son soutien au développement d'écosystèmes d'innovation, avec un ensemble de dispositifs : concours, partenariats avec les écoles et les universités pour soutenir des chaires, travailler avec des laboratoires ; mise en place ou aide à la mise en place d'incubateurs de startup – des lieux physiques d'accueil et d'accompagnement des entrepreneurs qui sont aussi des lieux d'émulation. « Il faut avoir conscience que tout cela retombe dans tous les cas positivement sur la structure. Stimuler ces écosystèmes permet de disposer de partenaires et de compétences de pointe, permettant d'améliorer localement les solutions : tous les acteurs impliqués ont à y gagner, souligne Bertrand Loisel, Directeur de recherche pays émergents et digital Orange Labs, Orange. Il faut surtout bien permettre aux acteurs locaux de prendre en main leur développement, ce qui est le seul moyen s'assurer des retombées positives, pour Orange comme pour les acteurs locaux (transport, agriculture, santé). La plateforme Emerginov a d'ailleurs été lancée avec un projet d'agriculture et santé. Cette plateforme technique prend toute sa valeur à travers le réseau des Emerginovateurs, animé par des acteurs internes d'Orange et l'association InnovAfrica, et en lien avec un réseau de chercheurs. **C'est la somme de toutes les dimensions qui fait du sens, qui assure des externalités positives.** »

► **AIRBUS** - Dans la région de Toulouse où Airbus joue un rôle structurant, ce sont les difficultés de recrutement et de survie des PME qui ont poussé l'avionneur à travailler plus étroitement avec ses sous-traitants et acteurs publics et privés de l'emploi pour trouver des solutions à la pénurie de compétences et au risque lié à la disparition de certains fournisseurs très spécialisés. « Il nous faut inventer ensemble un nouveau modèle de synergie locale », déclarait en 2013, Marc Jouenne, DRH d'Airbus France\*. Dans un contexte de croissance pour l'industrie aéronautique, il est tout aussi crucial pour Airbus (20 000 emplois directs dans la région toulousaine) que pour ses sous-traitants locaux et les collectivités territoriales de former et retenir les compétences dont la filière aéronautique a besoin. C'est dans cette logique qu'Airbus et Toulouse Business School (TBS) viennent de signer, le 16 mai 2014, une convention de partenariat formalisant leur collaboration dans le domaine de la formation (initiale et continue), de la recherche et de l'innovation. ◀

\*Dans le cadre de la journée « Agissons ensemble pour l'emploi » organisée le 5 février 2013 par la Fondation Manpower et Pôle emploi

► **LYONNAISE DES EAUX** - « En 2010, Lyonnaise des Eaux a lancé « Idées neuves sur l'eau », une démarche participative regroupant experts, économistes, spécialistes de l'environnement, intellectuels et responsables associatifs locaux, avec pour objectifs d'inventer des approches innovantes et de proposer des solutions concrètes et visant à faire émerger un nouveau modèle de l'eau. C'est ainsi qu'est né le « Contrat pour la Santé de l'eau » qui rénove profondément notre approche des marchés de l'eau et de l'assainissement, autour de 3 axes d'engagement entre le prestataire et la collectivité : mieux gouverner pour améliorer la santé de l'eau, innover pour la santé de l'eau (smart water), promouvoir une économie vertueuse et concertée de l'eau. Sur ce dernier point, nous avons innové avec des tarifications équitables élaborées selon spécificités et besoin de chaque territoire. À Béziers, par exemple, nous portons une tarification sociale de l'eau : les 30 premiers mètres cubes d'eau consommés sont à tarif réduit, ce qui assure l'accès pour tous à un minimum nécessaire par foyer. D'autres problématiques sont rencontrées dans les communes balnéaires, dont la population peut être multipliée jusqu'à 10 entre l'été et l'hiver : l'infrastructure y est surdimensionnée pour 2 mois d'usage dans l'année. L'idée, avec une tarification différenciée entre les saisons, est de rééquilibrer équitablement la prise en charge de l'investissement entre habitants à l'année et population touristique. » ◀

Jany Arnal, Directrice Pyrénées Méditerranée, Lyonnaise des Eaux

## Penser écosystème local

La proximité géographique et l'appartenance à un même territoire rendent plus évidemment tangible l'intérêt des acteurs économiques à collaborer et à être solidaires. Tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés nous confirment que c'est au niveau local que se nouent les synergies les plus fructueuses en termes de retombées sociétales, qu'il s'agisse de relations client-fournisseur, d'implication dans la vie communautaire ou de partenariats visant à répondre à une problématique propre à un territoire. Cela se vérifie aussi bien en France que dans d'autres pays et bien des grandes entreprises mettent désormais l'accent sur le développement des écosystèmes locaux.



## Mise en application de la norme ISO 26000



► **SITA** – « Historiquement, le site a été certifié ISO 14001, puis ISO 18001. Dans la continuité de cette démarche, nous avons envisagé d'implémenter les lignes directrices de norme ISO 26000 dès novembre 2010. Au cœur de cette norme, qui est une norme de comportement, pas une norme certifiante avec des indicateurs précis, se trouve l'importance donnée aux parties prenantes : consolider sa relation avec les clients existants en les impliquant autrement et créer des relations avec les autres parties prenantes du territoire. Nous avons donc beaucoup travaillé la cotation, la hiérarchisation des parties prenantes, des domaines et des actions. Au cœur de la démarche, nous avons créé une gouvernance partagée avec le client, et une réflexion alimentée par les parties prenantes, ce qui nous a permis de prioriser nos plans d'intervention, de dessiner notre plan d'action. Les pistes d'amélioration co-construites sont plus pertinentes et, légitimées, nous ancrent dans le territoire en remportant l'adhésion de façon plus naturelle.



« *L'année prochaine, au renouvellement de l'appel d'offres qui a lieu tous les 10 ans, il est clair que les démarches ISO 26000, des démarches d'Open Innovation Sociétale, seront valorisées par nos clients et les autres parties prenantes du territoire.* »

Il s'agit d'une initiative locale, qui n'a pas été développée spécifiquement en réponse à une demande de la Direction du Groupe, mais par la volonté de quelques porteurs locaux. Le projet a été pris comme une initiative pilote. Aujourd'hui, le retour d'expérience est positif, surtout en termes de satisfaction client et d'ancrage territorial, de relation forte avec les parties prenantes. »

**Marielle Bossard**, Ingénieure environnement qualité SITA Grand Ouest, et **Laurent Be Boulène**, Responsable environnement qualité et réglementation SITA Grand Ouest

## À l'ère du numérique, les lieux font toujours sens

Nous sommes tous connectés, interconnectés, inscrits chacun dans de multiples réseaux sociaux numériques, géolocalisés... Et plus que jamais nous avons besoin et envie de lieux réels pour nous rencontrer. Il suffit de voir se peupler les terrasses de café pour comprendre que les formes numériques de sociabilité sont loin de combler toutes les attentes sociales. Ce n'est donc pas un hasard si les lieux physiques dédiés à l'innovation et à la collaboration se multiplient : incubateurs, fablabs, ateliers participatifs, espaces de co-working, tiers lieux, etc. Ils permettent de (re)mettre en œuvre des modalités de collaboration fondées sur la proximité relationnelle et complètent très efficacement les modes collaboratifs virtuels.

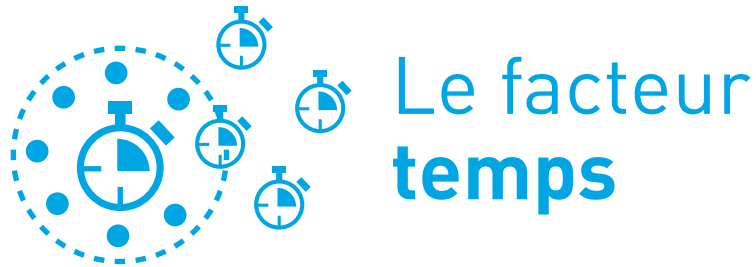
## L'échelle pertinente pour les pilotes reproductibles

Pour les acteurs de l'énergie et des utilities dont l'activité est fortement territorialisée et en prise directe avec les questions sociétales, **l'échelon local est celui des initiatives et expérimentations innovantes. Ces projets doivent être portés avec les parties prenantes locales et dans une optique de réplication sur d'autres territoires.** Ainsi, Butagaz, qui place la sécurité industrielle au premier rang de ses priorités sociétales a étendu à plusieurs de ses sites industriels les sphères d'enceinte de gaz en béton permettant de réduire drastiquement l'impact autour des sites en cas d'accident. Cette innovation, née de la prise de conscience collective qui a suivi l'accident AZF de Toulouse (2001), avait été développée et mise au point sur les sites d'Aumale et de Brive. « Nous innovons dans un sens sociétal en accord avec nos impératifs industriels, d'après la loi et avec les collectivités locales, que nous impliquons beaucoup dans la modernisation de nos sites industriels pour optimiser l'impact attendu en termes sociaux, environnementaux et économiques, donc sociétaux sur le territoire », précise Cyril Loison, Responsable des sites industriels de Butagaz.

Au sein de Suez Environnement, la mise en place de la norme ISO 26000 par l'unité de valorisation énergétique de l'agglomération caennaise (SI-RAC) est un autre exemple de pilote reproductible.

## La géographie reprendra ses droits

► **LA RUCHE** – Pour Bruno Humbert, Président fondateur de La Ruche, structure d'accueil et de soutien aux entrepreneurs sociaux, l'importance de la géographie et des territoires est une évidence : « la création doit se faire dans un lieu physique : un atelier, un lieu propice, dédié. Les entreprises qui ont révolutionné les métiers ont d'abord pensé géographiquement. Cette notion de géographie, au sens du lieu physique, nous semble centrale à La Ruche. Selon nous, l'innovation ne peut pas arriver exclusivement en ligne. Le lien physique entre les personnes est essentiel, car les échanges vraiment improbables ne peuvent « avoir lieu » que « dans un vrai lieu », plus propice. À La Ruche, nous proposons un partage de savoir-faire en interne le soir après 19h. Nous créons des conditions optimales pour progresser et obliger les autres à avoir une partie de leur temps et de leur cerveau disponible pour partager, aider les autres. C'est l'anti-silo par excellence. **Une anticipation de la nouvelle donne sociétale : créer de l'emploi dans un endroit où on n'a pas de client est inutile, et détruire de l'emploi où on a des clients, c'est ne plus pouvoir vendre à terme.** Créer de l'emploi et de la richesse où nos clients résident est une règle du jeu que les nouveaux leaders réinstaureront. Rappelons également que le commerce apporte la culture, la sécurité, et la chute de l'emploi amène avec elle l'insécurité, l'obscurantisme. »



## Le facteur temps

Dans l'équation de l'Open Innovation Sociétale, le facteur temps est, de l'avis de tous les acteurs que nous avons rencontrés, une dimension cruciale, voire problématique, principalement pour une raison : le renforcement et l'enrichissement du rôle sociétal des organisations ne se jouent pas sur le même horizon de temps que le business opérationnel de tous les jours, dominé par le court terme. Quel que soit le secteur d'activité, tout le monde s'accorde à dire que le rythme du business s'accélère, avec pour corollaire l'urgence chronique, l'immédiateté, la réactivité, le temps réel, l'obsolescence de plus en plus rapide des produits... sans oublier, bien sûr, la pression de la cotation boursière continue et la publication trimestrielle des résultats financiers. Dans cette précipitation générale et alors même que les organisations se donnent toutes pour objectif de durer, le long terme est généralement le parent pauvre.

### Court terme ou long terme ?

De fait, aujourd'hui, les horizons de temps se télescopent. Les exigences opérationnelles et financières du court terme percutent des enjeux de long terme – voire de très long terme dans le domaine environnemental – qui deviennent tout aussi impératifs. Ce sont ces impératifs qui ont conduit Ray Anderson à engager sa société Interface sur la voie du développement durable, lui faisant dire plus de quinze ans plus tard : « pour la plupart des patrons, le long terme c'est dix ans ; pour moi c'est dix mille ans ! »<sup>31</sup> Sans se projeter aussi loin, on peut affirmer que la réussite d'une démarche d'Open Innovation Sociétale dépend tout autant de la capacité des dirigeants à desserrer les contraintes de court terme et à ouvrir des perspectives que de la mise en place d'une organisation à même de conjuguer les horizons de temps différents inhérents à toute démarche d'innovation ouverte et collaborative.

<sup>31</sup> Propos cités recueillis par Jacques Secondi, « Une préoccupation lucrative », *Le Nouvel Économiste* du 27 novembre au 3 décembre 2008.

### Accélération n'est pas précipitation

Un objectif majeur de l'Open Innovation, et la première raison pour laquelle les entreprises adoptent ce type d'approche, est d'accélérer le processus d'innovation et de produire des innovations créatrices de valeur pour les parties prenantes internes et externes. S'il existe maintes techniques pour favoriser la créativité et accélérer la production d'idées et leur concrétisation, si ces méthodes peuvent parfaitement s'appliquer à des questions sociétales, il ne faut pas se tromper d'objectif : **le but d'une démarche d'Open Innovation Sociétale n'est pas d'aller vite dans l'absolu mais bien d'être pertinent pour les parties prenantes en termes de solution et de calendrier. Ainsi, il faut accepter de consacrer du temps à la recherche des bons partenaires ainsi qu'à l'exploration des bonnes idées et à leur maturation**, sachant que l'éclosion de solutions innovantes est souvent le résultat d'un savant mélange de mobilisation, de sérendipité et de mise en tension qui demande à être géré avec justesse et rigueur.

“*Travailler avec toutes les parties prenantes concernées est source de valeur. Il faut explorer largement et se donner suffisamment de temps pour le faire. Sans ce temps d'exploration, c'est notre propre valeur ajoutée qui diminue.*”

Runa Sabroe,  
MindLab (Copenhague)

### Grand groupe et startup : réconcilier les tempos

Les grandes entreprises se tournent vers des startup pour trouver des réponses techniquement innovantes et à forte valeur ajoutée sociétale. Si cette pratique s'est généralisée, les collaborations se révèlent aisément moins fructueuses qu'espéré, en particulier parce que les grandes organisations n'ont ni la même appréhension du temps ni les mêmes impératifs temporels. Disposant par nature des ressources limitées, les jeunes entreprises innovantes ont peu de temps à consacrer à l'exploration, au décryptage des schémas d'organisation et aux processus de décisions complexes des grandes entreprises. Les taux d'échec sont moindres dans les groupes qui ont mis en place des dispositifs d'incubation, d'accompagnement et de partenariat adaptés à la temporalité des startup. La clé est d'accélérer le cycle de décision : un délai de quatre à six semaines tout au plus pour revenir vers les responsables de startup

## Mettre les idées à l'épreuve du temps

► **INM** – L'Institut du Nouveau Monde (INM) est un organisme dont la mission est d'accroître la participation des citoyens à la vie démocratique. C'est une organisation qui incube des projets innovants pour rénover les aspects démocratiques de la société canadienne, et les porte en gérant la relation avec les parties prenantes indispensables au succès de ces projets, très diverses. Ses principaux champs d'expertise sont la démocratie participative, l'acceptabilité sociale, la gouvernance participative, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale.



« Nous incubons intensivement deux projets actuellement, l'un d'eux étant un véritable succès : le service citoyen au Québec, qui donnera la possibilité à des jeunes de s'engager six mois à un an dans des missions citoyennes. Cette idée a émergé à la suite

« *L'exploration d'idées innovantes est en général peu ou pas payée, c'est un véritable investissement, qui doit donc être géré rationnellement.* »

des manifestations étudiantes de 2012 contre la hausse des frais de scolarité et les problèmes de corruption. Reconnue par le Québec, l'initiative est maintenant officielle. L'INM mène l'étude sur le meilleur service citoyen à envisager en le co-créant. Notre objectif est de créer le désir de ce futur service citoyen, tout en développant la bonne forme à lui donner. Ce service devra être mis en place en avril 2015, le délai est court. À noter, ce projet a été mis en attente suite à l'élection du parti libéral en lieu et place du parti québécois au printemps 2014.

En interne, nous avons débuté l'exploration en janvier 2013. Nous nous sommes accordés 6 mois pour explorer l'idée. Une idée innovante a besoin d'un temps réservé pour l'exploration, permettant de discerner s'il s'agit d'une fausse bonne idée, d'une idée trop en avance, ou d'une bonne idée dans le bon timing. Quelques questions clés doivent se poser pour construire le succès : Qui est le bon émetteur de l'idée ? Pour quelle cible ? Nous avons toujours dix idées sur la table, et sur ces dix, une à deux fonctionneront. Nous pouvons mettre des idées « au frigidaire » et les ré-explorer de temps en temps en réfléchissant aux raisons de les ressortir. »

Olivier Lenoir, Coordonnateur, Institut du Nouveau Monde

et éviter ainsi de les maintenir dans l'expectative est, par exemple, un bon objectif à se fixer – un objectif qui ne va pas de soi car il bouscule nécessairement l'organisation et les pratiques en place. Cellule dédiée, équipe autonome, moyens, gouvernance et locaux à part... de nombreuses solutions sont déployées par les grandes organisations pour se doter de la capacité à interagir avec les startup à bon rythme.

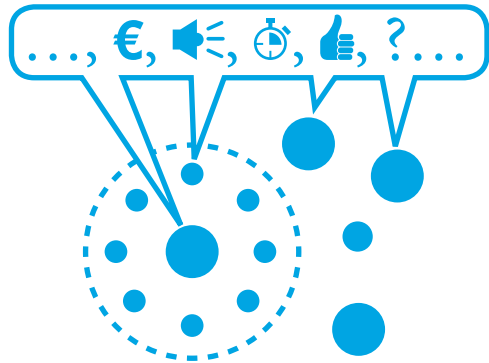
## Travailler avec les startup implique la transformation

► **ORANGE** – « La relation entre startup et grands groupes est essentielle pour sans cesse se renouveler et porter des initiatives nouvelles : des cultures différentes sont ainsi amenées à fonctionner ensemble. La taille et l'historique d'un grand groupe sont ce qui peut attirer les startup : base clients, expertises, réseau de distribution. À nous donc d'assurer qu'elles puissent en tirer parti. La notion du temps – par la rapidité de prise de décision, c'est-à-dire la capacité à dire oui ou non rapidement – est essentielle, tout autant que laisser la liberté de proposer, ne pas sur-spécifier, se laisser surprendre, travailler sur le modèle de l'autre, se fixer sur le modèle startup sans nécessairement imposer le modèle grand groupe.



Ces pratiques se traduisent dans les projets, au jour le jour. Le fait de nous ouvrir aux startup nous amène à collaborer autrement, en interne comme en externe bien sûr. En effet, nous pouvons adopter un fonctionnement interne simplifié pour pouvoir collaborer avec ces structures très compactes et intégrées. Ces projets contribuent au progrès des deux acteurs dans la collaboration, dans l'agilité. Chacun est gagnant en s'enrichissant des solutions rendues possibles ensemble et en construisant des voies de progrès à partir de ce nouveau modèle. La startup apprend des expertises et de la structuration de la grande organisation, et le grand groupe s'ouvre de l'agilité dans cette relation à bâtir. »

Nathalie Boulanger, Directrice de l'Orange Startup Ecosystem OSE, Orange



## Inventer de nouveaux indicateurs

La recherche d'efficacité veut que tout soit mesuré, quantifié, chiffré, comparé. Et il ne saurait être de sage décision sans argument démonstratif, sans mécanique exposée. S'engager explicitement dans une démarche d'Open Innovation Sociétale pose nécessairement la question des indicateurs qui vont permettre de contrôler et rendre compte de l'efficacité de la démarche et de la piloter dans le temps. C'est évidemment une question extrêmement complexe qu'il faut *a minima* décomposer en deux sous-ensembles sans pour autant les penser de manière décorrélée :

- la mesure de l'efficacité intrinsèque des processus d'innovation ouverte et collaborative mis en place par l'organisation pour accroître son rôle sociétal ;
- la mesure des résultats, c'est-à-dire de la valeur sociétale créée, non seulement pour l'organisation mais pour les parties prenantes de son écosystème.

### Se donner des objectifs mesurables

Le premier sous-ensemble est *a priori* plus facile à appréhender, la définition de son périmètre étant du ressort d'une seule organisation. Toutes les grandes entreprises sont aujourd'hui rompues à l'élaboration de référentiels précisant ce que l'on veut mesurer et la manière dont on le mesure. Elles ont pour la plupart appris, notamment dans le cadre de leurs politiques RSE/développement durable, à mesurer des dimensions non financières à partir d'indicateurs internes ou externes permettant de suivre dans le temps la progression vers un objectif déterminé.

D'une manière ou d'une autre, cela revient à quantifier les objectifs, ce qui ne veut pas forcément dire les traduire en euros ! La construction d'indicateurs pertinents présuppose deux choses : 1/ savoir d'où l'on part, ce qui passe souvent par un diagnostic et 2/ savoir où l'on va et le temps que l'on s'accorde pour y arriver, ce qui demande de se fixer une feuille de route, avec des étapes où le progrès est mesuré.

En matière d'Open Innovation Sociétale, les objectifs internes peuvent s'énoncer de manière très simple, par exemple, « doubler le nombre d'initiatives partenariales en trois ans », « impliquer 10 % des collaborateurs dans les appels à projets internes », « contractualiser avec x startup dans les x mois à venir », etc. Les objectifs étant dans l'idéal définis de manière collaborative, la principale difficulté est de rester raisonnable sur le nombre d'objectifs poursuivis. Ce conseil peut paraître sommaire mais l'expérience prouve que la simplicité est toujours préférable : ce n'est pas le nombre d'objectifs qui compte ; c'est qu'ils soient cohérents entre eux, intégrés dans l'activité et compris par toutes les personnes concernées.

### De quoi veut-on rendre compte ?

L'hypothèse qui sous-tend l'Open Innovation Sociétale est que l'ouverture du processus d'innovation rend l'entreprise plus performante et résiliente parce qu'à la fois plus innovante, plus compétente et plus agile. Mais comment mesurer l'impact sociétal des initiatives et, plus largement, l'impact global de l'activité d'une organisation ? Seuls des dispositifs intégrés de pilotage et de gouvernance permettent de le faire. Les référentiels, normes et méthodologies développés dans le domaine de la RSE et du développement durable fournissent des

“Créer des indicateurs n'a de sens que s'ils sont utilisés comme outil de pilotage, de prise de décision. Concrètement, il est nécessaire qu'ils soient analysés d'une année sur l'autre et que les tendances soient communiquées régulièrement au niveau du Comité Exécutif de l'entreprise sous forme d'un tableau de bord RSE pour prise de décisions et actions. Ce dernier doit être très transverse pour couvrir l'ensemble du périmètre de la RSE, ce qui demande de gérer de façon claire la relation avec les autres départements, qui partageront les indicateurs les concernant, en récoltant les fruits de leur amélioration au fil du temps.”

Véronique Subileau,  
Directrice RSE, Transdev

“Concrètement, nos indicateurs RSE représentent un objectif, intégré dès la conception de nos projets, donc dans nos nouvelles solutions, nos innovations.”

Cyril Loison,  
Responsable des sites industriels,  
Butagaz

## LES 7 QUESTIONS CENTRALES DE L'ISO 26000



points d'appui appréciables. Ils présentent notamment l'avantage de prendre en compte les interrelations entre parties prenantes et de conjuguer les dimensions économiques, sociales et environnementales. Par exemple, la norme ISO 26000, dont l'objectif est d'aider les organisations à prendre en charge leur responsabilité sociale et à présenter les progrès et améliorations obtenus, articule la gouvernance de l'entreprise à sept dimensions (cf. schéma). La difficulté est évidemment de traduire ces multiples axes en indicateurs. Le référentiel GRI (Global Reporting Initiative), adopté par la plupart des grands

groupes français pour la rédaction de leur rapport de développement durable, propose 44 indicateurs de base et 26 indicateurs supplémentaires couvrant six domaines : économie ; environnement ; droits de l'homme ; emploi, relations sociales et travail ; responsabilité du fait des produits ; et société. Le problème d'un tel dispositif de pilotage/reporting est qu'il est complexe à mettre en œuvre et, vu le nombre d'indicateurs à alimenter, lourd à manier.

## Associer ISO 26000 et référentiel GRI

► **SITA** – « Dans le cadre de l'implémentation de la norme ISO 26000, les indicateurs que nous avons définis sont liés à notre autodiagnostic : nos domaines d'action avaient été traduits pour notre activité en KPIs\*, inspirés par le référentiel GRI et adaptés à nos métiers. La diffusion annuelle de notre rapport RSE à nos clients et parties prenantes s'est également inscrite dans toute cette dynamique d'ouverture et de rationalisation. Le fait que le portage de cette initiative demande des moyens financiers et humains implique que la démonstration des résultats en euros soit probante. La seule mesure claire de notre initiative à ce jour est la satisfaction client. Si cette démarche nous permet de gagner le prochain appel d'offres, nous pourrions considérer que ce sera une mesure supplémentaire. » ◀

**Marielle Bossard**, Ingénieure environnement qualité SITA Grand Ouest, et **Laurent Bebolène**, Responsable environnement qualité et réglementation SITA Grand Ouest

\*Key Performance Indicators (indicateurs clés de performance).

## Mesurer la création de valeur sociétale est en soi un champ d'innovation

Les dispositifs qu'une grande organisation est légalement tenue de mettre en place pour rendre compte de sa responsabilité sociale peuvent difficilement échapper à la complexité. S'ils permettent de mesurer des progrès et de fournir au régulateur et aux observateurs des données vérifiables, les indicateurs produits permettent-ils réellement d'apprécier la valeur sociétale créée ? La chose est loin d'être acquise et pour nombre d'organisations la réflexion sur la mesure des impacts et de la valeur sociétale en est à ses débuts.

### Un chantier à ouvrir

► **CAISSE DES DÉPÔTS** – « L'acteur économique qu'est la CDC prête, investit, conseille, apporte son expertise juridique et financière. Nous restons un acteur qui vise une rentabilité positive. Les aspects sociétaux sont également toujours traités dans nos projets, mais de façon qualitative : « en texte et pas en chiffres ». Nous avons de grandes difficultés à mesurer l'impact sociétal en chiffres. Il nous semble en outre que les natures d'indicateurs diffèrent par secteur et par projets. »

Nous pouvons mesurer le taux de transfert de brevets de la recherche vers les entreprises, l'impact environnemental de certaines énergies, le nombre d'emplois générés, etc. Mais, globalement, l'innovation sociétale est clairement « freinée » par les difficultés liées à l'appréciation des indicateurs à utiliser. Il est déjà difficile de prévoir les impacts économiques de projets classiques, alors il faut avouer que nous sommes encore en phase exploratoire quant aux indicateurs à utiliser pour les impacts des projets spécifiquement sociétaux. Nous n'avons pas mis en place de façon nouvelle de mesurer les impacts de nos projets. Notre seule mesure chiffrée reste financière, les autres effets induits par les projets étant détaillés en texte. Il s'agirait d'ailleurs de lancer ce chantier : quels indicateurs ? À nous d'être innovants ! » ◀

**Christine Pujol-Noël**, Directrice territoriale entreprise, développement économique et prêt, Direction Languedoc-Roussillon, et **Gaëlle Velay**, Directrice régionale Languedoc-Roussillon, Caisse des Dépôts



Le constat général est que les indicateurs sociétaux ont du mal à s'imposer dans un paysage dominé depuis des décennies par une vision essentiellement financière à court terme de la performance des entreprises et plus largement de l'économie. La prédominance absolue d'un indicateur tel que le PIB et la focalisation sur sa croissance trimestrielle et annuelle en témoignent. Or le PIB, qui est la somme des valeurs ajoutées telles qu'inscrites dans la comptabilité des États, ne reflète qu'une partie de la réalité économique et sociale et pas du tout la réalité environnementale. Il ne prend en compte que la croissance de la production industrielle et commerciale sur la période considérée et absolument pas les externalités non chiffrées, qu'elles soient positives (création de valeur sociétale) ou négatives (destruction de valeur sociétale), à court terme ou à long terme. D'où des initiatives comme la création d'un « indice de positivité de l'économie »<sup>32</sup> qui, dans une volonté de réhabilitation du long terme, prend en compte la croissance du PIB au même titre que 28 autres indicateurs.

### le PIB ou le déterminisme de ce qu'on mesure

► Bien que la première remise en cause argumentée du PIB remonte au Club de Rome dans les années 1970 et qu'il existe depuis des indicateurs alternatifs ou complémentaires – de bien-être, de développement humain, de santé sociale, de bien-être économique par exemple – aucun ne s'est vraiment imposé. Pourquoi cette question est-elle centrale, pour les États comme pour les entreprises? La réponse se trouve en toutes lettres dans le rapport de la Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi :

« Ce que l'on mesure a une incidence sur ce que l'on fait ; or, si les mesures sont défectueuses, les décisions peuvent être inadaptées. Le choix entre accroître le PIB et protéger l'environnement peut se révéler être un faux choix dès lors que la dégradation de l'environnement est prise en compte de manière appropriée dans nos mesures des performances économiques. De même, on sélectionne fréquemment les bonnes politiques à conduire sur le critère de leur effet positif sur la croissance de l'économie ; or, si nos mesures des performances sont faussées, il peut en aller de même des conclusions de politique économique que nous en tirons. »<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Cf. *Pour une économie positive, rapport du groupe de réflexion présidé par Jacques Attali (Jayard/La Documentation française, 2013) téléchargeable gratuitement sur le site de la Documentation française.*

<sup>33</sup> *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, 2009 (disponible sur le site [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr)).*

## Et si l'open innovation sociétale commençait aux achats ?

La fonction Achats n'est pas la première à laquelle on pense spontanément lorsque l'on parle d'innovation ouverte et collaborative à visée sociétale. Jouant son rôle de « cost killer » et de garante des contrats-cadres et des référencements, elle est en général plutôt perçue comme « l'empêcheur de faire des partenariats en rond », notamment par les équipes Innovation et les startup. Mais si l'on observe l'évolution de cette fonction dans les grandes organisations qui ont beaucoup externalisé, on constate qu'elle joue un rôle croissant dans la recherche d'innovation au sein des écosystèmes de fournisseurs et dans la constitution même de ces écosystèmes.

« Les évolutions de la fonction depuis vingt ans ont dessiné ce que j'aimerais être notre avenir : une création de valeur étendue au-delà des impacts opérationnels et financiers, la valorisation de l'innovation des fournisseurs associés à nos succès. »

Jean-Luc Prache,  
Directeur des achats, Transdev  
(La lettre des achats mai 2013)

### Inversion du rapport de force

Les travaux du Think Tank Achats CGI<sup>34</sup> montrent que l'externalisation massive de fonctions et de processus a eu pour conséquence de déplacer une part significative de la création de valeur vers l'« extérieur

<sup>34</sup> *Animé par Logica Business Consulting puis CGI Business Consulting, ce think tank réunissant une vingtaine de directeurs Achats de grandes entreprises et d'organismes publics a travaillé pendant trois saisons (2011, 2012, 2013) sur l'évolution de la fonction Achats au sein de l'entreprise étendue. Les livres blancs synthétisant les travaux sont accessibles sur [www.cgi.fr](http://www.cgi.fr)*

## Ville de Paris : expérimentation in situ & in vivo

La Ville a lancé en 2010 un programme d'appels à projets d'expérimentations pour transformer la Ville. L'idée était de faire appel à d'autres entreprises que les grands groupes habituels en changeant notre façon de solliciter l'offre : nous offrons aux entreprises qui répondent la possibilité de tester leurs produits et services dans notre ville,

et en échange nous proposons aux Parisiens une nouvelle ville, de plus en plus innovante, de plus en plus facile à vivre. Aucun flux financier n'est opéré entre les parties prenantes. Tous les projets doivent être réversibles.

Depuis 2010, la Ville a lancé huit grands appels à projets sur des thèmes sociétaux allant du mobilier urbain intelligent au maintien à domicile des personnes âgées, en passant par l'efficacité énergétique des bâtiments et les nouvelles formes de végétalisation urbaine. À chaque appel, la Ville reçoit environ 50 candidatures venant aussi bien de startup françaises et étrangères que de PME et de grands groupes. En moyenne, 40 propositions sont retenues et expérimentées.

« Au premier appel à projets, nous attendions 10 candidatures, nous en avons reçu près de 50 ! Cela a été un électrochoc pour nos collaborateurs, comme la révélation d'un vivier caché d'innovation ! »

Le processus d'expérimentation mis en œuvre avec le Paris Région Lab est aujourd'hui bien maîtrisé sur toute sa durée de déroulement. Un comité technique et un comité d'élus sélectionnent les projets et les conventions de « mise à disposition de l'espace parisien » sont de mieux en mieux maîtrisées par nos équipes juridiques. Nous avons par exemple créé un modèle de mise à disposition temporaire de l'espace public avec des redevances peu élevées, sur une durée limitée dans le temps, pour permettre de stimuler l'innovation. Nous souhaitons cependant aller plus loin, d'une part, sur la mise en place des expérimentations et, d'autre part, sur la transformation de l'expérimentation en achat. »

Frédérique Chabbert, Responsable des expérimentations technologiques, Ville de Paris

de l'entreprise » – d'où l'émergence du concept d'entreprise étendue, englobant dans une logique collaborative un grand donneur d'ordre, ses partenaires stratégiques et fournisseurs de premier rang. Cette orientation est d'autant plus pertinente que les interdépendances tendent à s'accroître et à rendre obsolètes, voire contre-productives, les relations « client-fournisseur » classiques. La structuration de la fonction, la rationalisation des processus achats et des panels de fournisseurs ont en effet été dominées pendant une décennie par une logique de réduction de coûts pour le donneur d'ordre et non par une logique de création de valeur partagée.

Le sentiment général des acheteurs est qu'un donneur d'ordre n'a rien à gagner à étrangler ses fournisseurs, surtout s'il veut que ces derniers restent porteurs et apporteurs d'innovation : « la guerre commerciale que nous connaissons depuis toujours sur la vente de nos produits ou services est en train de se dupliquer en amont, au niveau des fournisseurs, déclare Elvire Lussier-Régner, Vice-Présidente du programme Partner to Win d'Unilever<sup>35</sup>. Il existe une véritable compétition pour attirer et fidéliser les meilleurs fournisseurs pourvoyeurs d'innovations et d'investissements. Le rôle des achats est évidemment critique dans cette guerre commerciale puisque nous sommes les premiers contacts des fournisseurs avec l'entreprise. »

## Desserrer l'étau des cahiers des charges

La rationalisation poussée des processus d'achats et d'appels d'offres laisse sur la touche un certain nombre d'entreprises innovantes parce que leur taille ou leur capacité de production est incompatible avec les critères de sélection ou de référencement des grandes organisations. La conséquence est un affaiblissement de ces entreprises, donc de leur propre capacité à innover et, par conséquent, de la vitalité du tissu entrepreneurial, avec les conséquences sociétales que nous connaissons.

La Ville de Paris a fait un constat que bien des organisations pourraient faire : il est plus simple pour les acheteurs de toujours repartir des cahiers des charges existants et d'en construire de similaires, amenant toujours aux mêmes fournisseurs. Cela fait gagner du temps et de l'argent à court terme, mais c'est antinomique avec la notion d'innovation. Quand la ville a réalisé que sa demande aux fournisseurs potentiels s'exprimait sous la forme de cahiers des charges de plusieurs dizaines de pages, elle a compris que ce type de demandes écartait mécaniquement toute entreprise ou tout projet innovant, pour plusieurs raisons :

- seules les grandes organisations ont suffisamment de ressources à consacrer à la réponse à un appel d'offres dont le cahier des charges est de plusieurs dizaines de pages ;
- le besoin y est décrit si spécifiquement, par une précision héritée, que seuls les fournisseurs déjà homologués sont à même de proposer les solutions attendues ;
- la complexité et le nombre de pages des cahiers des charges impliquent

<sup>35</sup> Lancé en 2011, ce programme vise à positionner Unilever comme « client de choix » pour ses fournisseurs stratégiques.

tout autant de clauses détaillées sur lesquelles les petites entreprises seront inévitablement prises en défaut et donc disqualifiées d'office.

Pour ces raisons et si l'on veut vraiment encourager l'innovation, il est préférable d'amener les acheteurs à une nouvelle manière de faire appel aux fournisseurs. La Ville de Paris privilégie désormais une expression du besoin réduite à son strict minimum : « un moyen de s'asseoir dans la ville » plutôt qu'« un banc », une demande d'usage plutôt qu'une demande précise de produit ou service, une demande fonctionnelle, une consigne de designer, avec la mention « si d'autres propositions sont déposées, elles seront jugées positivement ».

## Repenser les panels fournisseurs et les filières de sourcing

Dans toutes les grandes organisations, la dimension développement durable/RSE fait désormais partie du cahier des charges de la fonction Achats. L'intégration des impératifs sociétaux conduit de plus en plus les directions achats à reconsidérer certains choix stratégiques. Il s'agit notamment d'optimiser les arbitrages entre les catégories d'achats qu'il est opportun de massifier, décentraliser, déléguer ou externaliser en faisant entrer dans l'équation coût/risque/opportunité des variables qui en étaient exclues ou qui étaient systématiquement sous-pondérées par rapport aux critères de qualité-coûts-délais.

**“ Par leurs innovations, dans les relations sociales, les produits, les matières, les stratégies de sourcing, les alliances, les entreprises devront démontrer en permanence – aux marchés, aux régulateurs, aux faiseurs d'opinion, aux citoyens – qu'elles génèrent plus d'externalités positives que négatives pour la société. ”**

L'ambition Achat à l'échelle de l'entreprise étendue, Think Tank Achats Logica Business Consulting 2012

Par exemple, pour réduire leur empreinte environnementale ou renforcer leur ancrage territorial, les entreprises reviennent à des politiques de sourcing local ou régional allant à l'encontre des logiques de consolidation globale qui excluaient de fait les petits fournisseurs. Le Club Med a ainsi relocalisé au plus près de ses villages un certain nombre de contrats de fourniture de produits et de services, ce qui présente au moins quatre avantages : 1/ les fournisseurs et les prestataires locaux assurent une relation et un écosystème de proximité, favorisant la confiance ; 2/ la diversité des fournisseurs renforce potentiellement l'identité singulière de chaque village ; 3/ le donneur d'ordre s'implique dans la montée en compétence des fournisseurs locaux et leur permet d'accéder à d'autres marchés ;

4/ les innovations introduites par les fournisseurs/prestataires locaux sont diffusées dans toute l'organisation et tirent les standards vers le haut.

Une autre orientation à forte résonance sociétale est de développer les filières de « sourcing solidaire », un investissement dans la durée qui se révèle particulièrement pertinent dans la grande distribution, l'industrie cosmétique et l'agroalimentaire. Aider les grandes entreprises de ces secteurs à construire ce type de filière est un des axes de travail de la Fondation PlaNet Finance.

## Solidarity sourcing

► **PLANET FINANCE** – « Le solidarity sourcing est une de nos approches les plus innovantes. Nous l'avons initié avec Pernod Ricard, un partenaire historique. Il y a 3 ans, nous avons voulu travailler sur un projet proche de leur core business. Nous avons décidé de travailler sur la filière épices pour identifier de petits producteurs et leur permettre de développer un produit « best seller » en version « Fair Trade ». Plusieurs étapes ont été nécessaires une fois les petits producteurs locaux identifiés : diagnostic, audit, accord et enfin partenariat, notamment avec une coopérative locale en Inde. Ensuite, il s'est agi de dessiner des réponses aux questions clés : comment aider les petits producteurs, les faire monter en compétence, aller jusqu'à la certification, démarrer la culture de nouvelles épices (ici la cardamome) ? Nous avons mené un projet à horizon 4 ans, beaucoup travaillé avec le marketing de Pernod Ricard sur la manière de donner de la valeur au produit pour le consommateur final, en valorisant justement l'autre bout de la chaîne, ces producteurs locaux.

Dans la cosmétique, il existe une réelle demande pour s'approvisionner autrement, ce qui est un moyen pour innover, créer de la valeur autrement. L'aloé vera et le jojoba sont par exemple en raréfaction, nous avons donc un grand projet en Égypte sur le sourcing alternatif de ces produits. Mais peu d'entreprises sont vraiment mûres sur le solidarity sourcing. C'est un sujet très transverse qui, de fait, rencontre les mêmes freins que la RSE ou les sujets autour de la collaboration en général. Certains poussent leurs fournisseurs à gérer ces projets, comme L'Oréal, ce qui peut être un bon moyen de transformer son secteur et se pousser à se transformer soi-même. L'Oréal, qui a une personne à temps plein chargée de la politique de solidarity sourcing, a mis en place un système pointu de valorisation des initiatives fournisseurs avec un système de notation précis, des indicateurs mesurables et comparables entre fournisseurs, ce qui en fait de véritables critères de décision. La limite rencontrée aujourd'hui est que ce sujet doit réellement être porté par la direction. Globalement, les directions appréhendent aujourd'hui mal les sujets transverses de l'entreprise, ce qui reste un frein à tout projet de type Open Innovation Sociétale. »

Sarah Corne, Ex-directrice générale, PlaNet Finance





# Conclusion

## Que retenir et comment aller plus loin ?

**Proposition de définition : l'Open Innovation Sociétale (OIS), c'est la démarche de l'Open Innovation appliquée dans le domaine de l'Innovation Sociétale.**

C'est donc une démarche d'ouverture du processus d'innovation d'une organisation, entreprise ou autre structure, à ses parties prenantes internes ou externes visant à apporter des réponses innovantes aux défis sociétaux. Elle se base sur la mobilisation de l'intelligence collective à l'échelle requise par les problématiques à traiter.

Son résultat peut être un produit ou un service, un processus ou une méthode de travail, un modèle économique ou organisationnel, dont l'impact est positif pour l'ensemble des parties prenantes.

### Quel contexte stratégique pour l'Open Innovation Sociétale ?

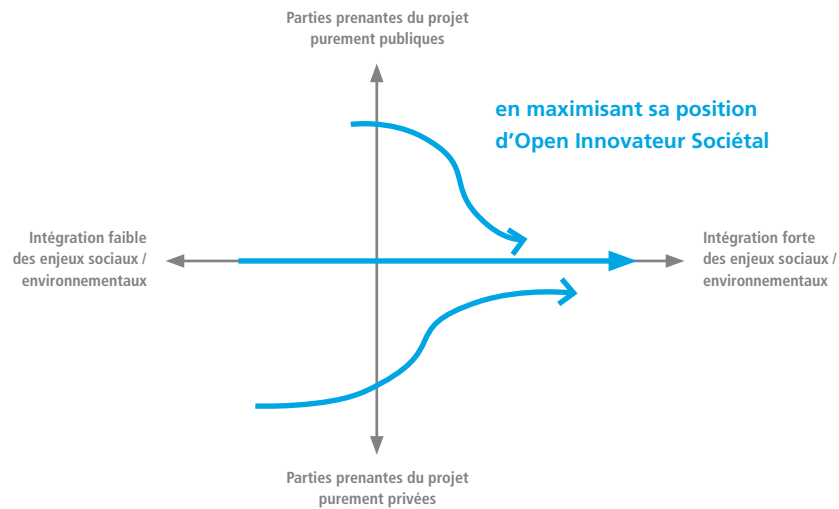
L'Open Innovation, démarche déjà initiée dans de nombreuses grandes entreprises, constitue un moyen efficace d'innover dans un cadre de ressources et de temps contraints.

Innover pour répondre aux enjeux sociétaux et aux attentes de ses parties prenantes est une orientation dans laquelle quelques acteurs inspirants, de toutes tailles et de toutes natures, se sont lancés, avec succès.

Dès lors, l'opportunité apparaît de rapprocher les deux démarches et de chercher à en combiner les bénéfices.

## Qu'apporte l'Open Innovation Sociétale à une organisation ?

- Être en mesure de gérer une complexité à 4 dimensions :
  - enjeux sociétaux croissants,
  - limitation des budgets et calendrier d'innovation,
  - révolution numérique en cours,
  - métiers cœur et futurs en questionnement.
- Pouvoir trouver sa place dans le jeu concurrentiel suivant :



## Quels leviers opérationnels pour l'Open Innovation Sociétale ?

- Lancer des initiatives exploratoires social business (appels à projets, challenges et trophées d'innovation, incubation entre/intra-preneurariat, etc.)
- S'investir dans des initiatives exploratoires d'acteurs publics/privés\*
- Tester/intégrer un pilotage multi-KPIs
- Intégrer des parties prenantes publiques/privées\* par projets
- Projets et initiatives possibles de l'OIS :



Amélioration du management/ des relations internes et externes



Ancrage dans les territoires par la collaboration avec les collectivités territoriales



Innovation avec les clients ou autre partie prenante de l'écosystème



Amélioration des achats/contrats fournisseurs



Sensibilisation interne dans le travail quotidien



Communication externe et recherche d'opportunités/ partenaires

(cf. Figure 8)

## Quels facteurs clés de succès sur la voie de l'Open Innovation Sociétale ?

- Assurer une résonance entre la Direction Générale, porteuse de la vision, et les champions de l'OIS, porteurs de projets
- Bien choisir ses partenaires, notamment au regard des valeurs et modes de travail partagés
- Piloter les initiatives par projets, notamment pour favoriser le passage au mode action au plus tôt
- Penser le passage à l'échelle dès la phase exploratoire
- Assurer la gestion de la valeur, matérielle et immatérielle, entre les parties prenantes
- S'ancrer dans les territoires en adoptant la vision écosystème
- Gérer le facteur temps, notamment en apprivoisant l'horizon temporel des autres parties prenantes
- Décider à partir des bons indicateurs par phases de projet

\* Universités et écoles, laboratoires de recherche, institutions et collectivités territoriales, associations, startup et PME, concurrents et grands groupes, acteurs d'autres industries

## Quels chiffres clés à date ?

Etude BVA-blunove janvier 2014 : 109 entreprises en France de plus de 1 000 salariés répondantes (cf. présentation de l'étude en introduction) et 38 experts et praticiens interviewés en France et à l'étranger

- **62 %** des entreprises interrogées ont une démarche plus ou moins avancée d'Open Innovation.
- **93 %** des entreprises interrogées attendent de l'Open Innovation d'améliorer l'offre de produits et services, devant l'attente du développement d'un écosystème de partenaires innovants (79 %).
- **89 %** des entreprises interrogées affirment que leur rôle sociétal sera un grand axe stratégique d'ici 5 ans.
- Les parties prenantes à impliquer pour développer le rôle sociétal des entreprises interrogées sont :
  - 1/ les collaborateurs internes **81 %**,
  - 2/ les clients **70 %**,
  - 3/ les universités et écoles **70 %**,
  - 4/ les fournisseurs **62 %**.
- **53 %** des entreprises interrogées pensent qu'un projet d'innovation avec les clients développerait au mieux leur rôle sociétal, suivi à 43 % des projets de sensibilisation dans le travail quotidien.

## Membres du projet



**Sylvie Gallois**, Directrice commerciale et marketing groupe  
**Emmanuel Trivin**, Président



**Nicolas Blanc**, Responsable innovation et développement durable, Département de la stratégie  
**John Tanguy**, Responsable de projets innovation, Département de la stratégie



**Nadège Héraud-Chevé**, Responsable open innovation, Direction stratégie, partenariats et innovation



**Denis Guibard**, Directeur du développement durable, produits et services  
**Francine Bavay**, Adjointe au directeur du développement durable, produits et services



**Pascale Alexandre**, Directrice adjointe communication corporate



**Florence Gramond**, Directrice d'activité pôle services et industrie

**Véronique Boniol**, Infographie et mise en page



Rumeur Publique, agence de rédaction et de communication  
**Léa Dijoux**, Rédactrice  
**Thomas Boullonnois**, Relai presse  
**Jean-Christophe Latournerie**, Directeur associé



**Natacha Dufour**, Chef de projet  
**Martin Duval**, Président directeur général et fondateur  
**Yoann Gaudry**, Conseiller



Remerciements à la Ville de Paris,  
**Frédérique Chabbert**, Responsable des expérimentations technologiques

**Innovation, développement, durabilité** : trois mots clés, des notions plus que jamais répétées par les entreprises et les parties prenantes de leur écosystème respectif. **Des enjeux qui devraient converger tant l'exigence et la recherche de sens s'accroissent au sein du monde de l'entreprise.** Notre contexte économique et de compétition globale force à revoir les schémas classiques du management.

Mais cette convergence n'est pas naturelle, elle ouvre un champ nouveau qui s'appuie sur des concepts encore jeunes, souvent séparés et distants au sein des organisations.

**D'une part le management de l'innovation évolue rapidement avec des dimensions d'ouverture et de collaboration qui deviennent incontournables.**

Les démarches d'innovation et la recherche de nouvelles idées n'évitent plus la remise en cause des budgets qui leur sont consacrés. Et les processus d'innovation deviennent parallèlement plus complexes à gérer : une accélération des technologies difficile à suivre, des frontières de métiers cœurs toujours plus mouvantes, l'intégration en amont des nécessités de respect des populations et de l'environnement. Entre contraintes financières et complexité croissante, l'Open Innovation, une innovation plus ouverte et collaborative, devient la voie à suivre et la culture à développer pour les managers de l'innovation. Il s'agit désormais de ne plus « faire seul » mais d'innover en mobilisant l'intelligence collective des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, des partenaires, pour mutualiser les risques et réduire les cycles de lancement de produits, services et modèles nouveaux.

**D'autre part, la responsabilité sociétale atteint désormais le plus haut des priorités des organisations.**

Que cela provienne de raisons externes ou internes à nos structures, l'envie germe dans l'esprit de tous les collaborateurs que nous sommes : comment faire mieux et plus vite, sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, avec autant ou moins ? La perception qui s'étend est qu'au-delà de l'incontournable, ces enjeux sont dès aujourd'hui la bataille de tous les leaders de demain. En somme, ce champ aujourd'hui ouvert d'une nouvelle création de valeur(s) dans des secteurs en constante évolution vise à faire émerger de nouveaux modèles économiques et d'approvisionnement, avec de nouveaux prescripteurs et partenaires, au travers de nouveaux modes de décision et d'usages ; et certains pionniers, de la grande organisation à la startup, y voient une réelle opportunité de différenciation et se lancent, depuis quelques années déjà. Ces nouvelles règles du jeu sont en train de se dessiner.

**Ce livre blanc documente ainsi l'intuition qu'une approche plus ouverte et collaborative de l'innovation, qui implique l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise, permettrait de mieux intégrer les enjeux et les aspirations de la responsabilité sociétale de nos organisations.**

Les résultats de ses analyses et les points de vue des nombreux experts et praticiens interrogés devraient aussi contribuer à créer plus de passerelles et de vision commune entre les entités « Stratégie et innovation » *versus* « RSE et développement durable » au sein des organisations. Notre premier regard sur ces enjeux tend à valider l'émergence d'une véritable Open Innovation Sociétale.

*Pour toute information  
sur le Livre Blanc ou vous  
accompagner dans votre  
réflexion, contactez bluenove :*

**bluenove**  
opening innovation.

67 rue d'Aguessau - 92774 Boulogne Billancourt Cedex  
contact@bluenove.com  
Tel. +33 1 41 86 21 20  
<http://www.bluenove.com> - twitter : @bluenove