

L'INNOVATION RESPONSABLE DANS LES ENTREPRISES ETABLIES

MANANTSOA-MANŒUVRIER

Capgemini Engineering Blagnac

mhari@outlook.fr

Hari MANŒUVRIER
11B Chemin du Cère
31140 LAUNAGUET

Résumé : Cette communication se concentre sur L'innovation responsable dans les entreprises industrielles traditionnelles par une analyse traditionnelle de la littérature. Le principal résultat concerne la mobilisation des savoirs tacites à travers la démarche d'apprentissage organisationnel et l'agilité organisationnelle. En effet, pour que des innovations soient qualifiées de responsables, la capacité d'innovation doit être exercée en pensant les dimensions multiples du développement durable et l'engagement à ce dernier doit relever d'une approche intégrée de la création de valeur sociétale (INGHAM, 2011 ; BERGER-DOUCE, 2014).

Mots-clés : Innovation ; Responsabilité Sociale des Entreprises ; Apprentissage Organisationnel

RESPONSIBLE INNOVATION IN ESTABLISHED COMPANIES

Abstract : This communication focuses on Responsible innovation in organizations established by a literature review. The main result concerns the mobilization of tacit knowledge through the organizational learning process and the organizational agility. Indeed, for innovations to be qualified as responsible, the capacity for innovation must be exercised by considering the multiple dimensions of sustainable development and commitment to the latter must be part of an integrated approach to the creation of societal value.

Keywords: Innovation ; Corporate Social Responsibility ; Organizational Learning

L'INNOVATION RESPONSABLE DANS LES ENTREPRISES ETABLIES

Introduction

Depuis le début du siècle et particulièrement après la crise du COVID de 2020-21, les grandes entreprises industrielles sont confrontées à différentes pressions en provenance de leurs clients finaux, des citoyens et de leurs gouvernements, pour prendre en compte les enjeux environnementaux et sociétaux. Face à l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché qui prennent en compte les externalités (impacts positifs ou négatifs des activités de l'organisation sur les parties prenantes et l'environnement) dans la chaîne de valeur, les entreprises industrielles traditionnelles sont contraintes de transformer leurs pratiques de management de l'innovation. Il est par conséquent nécessaire d'identifier les moyens pertinents pour que les entreprises industrielles traditionnelles puissent innover de façon responsable.

La mobilisation des capacités dynamiques d'innovation responsable engendre des innovations multiformes et combinées (Innovation de produits, innovation de service, innovation de procédés, innovation de commercialisation et innovation organisationnelle). En se combinant ces innovations répondent aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du développement durable (Ingham, 2011 ; Berger-Douce, 2014). Nos thématiques d'état de l'art ont dans un premier temps porté sur un aperçu général des conditions favorisant l'innovation responsable des entreprises existantes, quelle que soit leur taille. Nous présentons par la suite les critères communs des organisations socialement innovantes identifiées par la littérature.

Innovation responsable : Aperçu général

Les travaux se multiplient autour de la relation entre innovation et RSE (Mendebil et al 2007). Les innovations durables (ID) ou éco-innovations sont les produits services ou procédés (ou une combinaison de deux d'entre eux : produit-service) nouveaux ou améliorés et plus durables, des marchés nouveaux ou élargis respectueux de l'environnement, des nouveaux modèles commerciaux orientés vers la durabilité (OCDE, 2010).

L'Innovation responsable - plus connue sous l'acronyme RRI (Responsible Research & Innovation) selon (Lehoux, Alami et al ; 2020) - renvoie à un champ de recherche qui a émergé en Europe au cours de la dernière décennie. La RRI promeut l'engagement des différentes parties prenantes dans le développement scientifique et technologique par le biais d'approches participatives et inclusives, afin de concevoir collectivement des solutions éthiquement acceptables, socialement souhaitables et durables sur le plan environnemental.

La RRI vise à aligner l'innovation vers la résolution de grands défis économiques, sociaux ou environnementaux comme les objectifs de développement durable des nations unies. La RRI signifie "prendre soin du futur à travers une gouvernance collective des sciences et de l'innovation au présent". La dimension collective des règles et des processus décisionnels par lesquels est gérée l'innovation est importante. Cette gouvernance doit prendre la forme d'une intendance bienveillante, centrée sur le bien commun.

L'adoption de l'innovation responsable

Comme l'ont démontré de nombreuses recherches, l'« innovation », ne se réduit pas qu'à une dimension technologique : elle est aussi idéologique, sociale et organisationnelle, d'où son caractère transversal en sciences sociales (Sainsaulieu et Saint-Martin dir., 2017). Si l'« invention » est une potentialité, un élément mis à disposition, l'« innovation » consiste en l'implantation effective et durable de cette invention dans un milieu social, par l'assimilation sociale de la nouveauté (Alter, 2000), dans une perspective économique (Schumpeter, 1911). De ce point de vue, la notion d'« innovation durable » établit donc la relation entre l'économie et la société dans un cadre de développement.

Sachant que la RSE est la déclinaison pour l'entreprise du développement durable, nous pouvons retenir de notre revue de littérature quatre principes pour favoriser l'innovation responsable (Stilgoe et al ; 2020) à savoir l'anticipation (examen des risques et conséquences attendues et inattendues de l'innovation), la réflexivité (prise de conscience des valeurs, biais et normes sociales qui façonnent de manière tacite ou explicite l'innovation) l'inclusivité (Implication des parties prenantes incluant le public dans le processus de développement de l'innovation) et la réactivité (capacité de s'adapter rapidement aux effets émergents de l'innovation et aux contextes changeants dans lesquels elle se déploie).

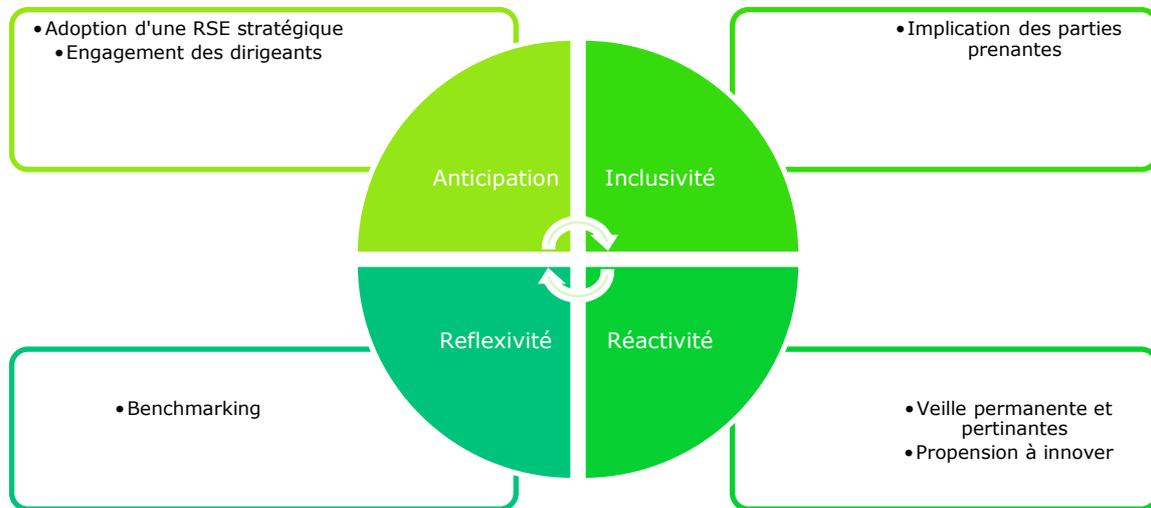
Comme l'illustre la figure 1 ci-dessous, ces principes sont corroborés par les critères des organisations socialement innovantes suivantes :

- L'adoption d'une RSE stratégique qui faciliterait le développement d'innovations (Bocquet et Mothe, 2013).
- L'implication des parties prenantes : L'innovation responsable ne concerne pas seulement la question du champ social et environnemental, mais aussi la façon dont cette innovation est menée, notamment en impliquant les parties prenantes (OSEO, 2012, p 29).
- Le Benchmarking : L'importance des stratégies d'imitation au sein des sphères d'influence (Berger-Douce, 2014).
- L'engagement des dirigeants : La quête de créativité du dirigeant aide à identifier les opportunités durables (Berger-Douce, 2014). La posture entrepreneuriale du dirigeant doit donc s'inscrire dans un régime d'innovation continue, régime soutenu par des valeurs humanistes prônées par Jenkins (2009) comme socle d'un nouveau modèle économique basé sur la RSE.
- Une veille permanente et pertinente : La réinvention de l'entreprise doit répondre aux enjeux contemporains de la compétition par l'innovation (Segrestin et Hatchuel, 2012, p 116).
- Une propension à innover : Dans son étude de l'apprentissage organisationnel, March (1991) explique que la survie et la prospérité d'une organisation reposent sur un savant équilibre entre l'exploitation d'activités maîtrisées et l'exploration de voies nouvelles.

La démarche d'innovation responsable est un processus transparent, interactif par lequel les acteurs sociaux et les innovateurs s'ouvrent aux échanges mutuels dans la perspective de l'acceptabilité (éthique), la durabilité et la désirabilité sociétale du processus d'innovation et de ses produits commercialisables (afin de permettre une intégration appropriée des progrès scientifiques et technologiques dans notre société). (Von Schomberg, 2011 p9). Plusieurs défis soulevés par les innovations découlent du fait que leur responsabilité dépend de leur efficacité en contexte réel et repose sur une imbrication étroite d'aspects techniques sociaux

politiques économiques, juridiques commerciaux et environnementaux. (Lehoux, Alami et al, 2020).

Figure 1: Critères de favorisation de l’Innovation Responsable



Analyse comparative des démarches de RSE et d’innovation

Dans cette partie, nous identifions les problématiques communes aux démarches RSE et aux démarches d’innovation. Ensuite nous répertorions les types d’innovation également observées dans les démarches RSE, à savoir :

- La capacité d’absorption est une condition nécessaire aux pratiques d’outside-in (Pratique d’ouverture de l’organisation pour faire entrer une innovation par acquisition ou par appropriation, parallèlement aux pratiques d’inside-out qui consiste à sortir une innovation par cession ou par révélation (Dahlander et Gann (2010, p. 701)). Les grandes entreprises investissent largement dans la R&D et ont donc potentiellement une réelle capacité d’absorption. Les PME quant à elles ont la possibilité de concevoir des moyens alternatifs en mobilisant des centres de recherches collectifs (Loilier & Tellier ; 2011). Cette capacité est indispensable pour absorber les flux d’informations provenant des parties prenantes internes et externes pour les traiter et faciliter ainsi la démarche itérative en intégrant les externalités.
- La co-crédation pose la question inévitable de la diffusion des informations et connaissances tout au long du projet. Si la collecte d’idées auprès des clients plus ou moins représentatifs peut aisément s’envisager à distance, des dispositifs plus complexes d’ouverture peuvent être difficiles à imaginer sans une proximité géographique des acteurs concernés. (Loilier & Tellier ; 2011). Il faut donc un maillage réussi entre les acteurs et les partenaires.
- Pascal Corbel, Hervé Chomienne, Claude Serfati (2011), montrent à quel point les attentes des laboratoires publics et privés dans les projets d’innovation collaboratifs peuvent être différentes. Le territoire apparaît comme une solution de confiance qui facilite à la fois la coordination co-construction du résultat et socialisation des échanges. (Loilier & Tellier ; 2011). Ces attentes disparates des parties prenantes internes et

externes se retrouvent également dans les démarches RSE. L'enjeu est donc d'identifier les attentes pertinentes pour l'entreprise sans décevoir certaines parties prenantes.

- Point commun entre la RSE et l'innovation c'est le fait d'envisager un mode de gouvernance hybride permettant de fédérer la communauté innovante autour d'objectifs transverses multi- échelles. De nombreux blocages internes à la communication transverse intragroupe subsistent : sujets politisés, divergences conceptuelles, priorités concurrentielles, etc...ce sont des maux qui rentrent dans la catégorisation des freins classiques de l'open innovation (Stratégie, Organisationnels/culturels). (Kevin Ha, 2018).
- Une nouvelle forme de valeur peut émerger par la combinaison d'un projet territorial (une action collective provenant d'acteurs hétérogènes reposant sur la captation la réalisation et la redistribution d'externalités sociales positives) et de business models soutenables. La valeur émergente est une valeur pour le territoire (Maillefert & Robert ; 2017).

Nous suggérons que, dans les environnements mouvants, la réussite en matière d'innovation responsable n'est plus unidimensionnelle, mais doit porter sur ces différents aspects.

Résultats

« La nature changeante des idées et des attentes des parties prenantes et la nature transnationale de nombreuses problématiques économiques, sociaux et environnementaux, assure à la Responsabilité Sociétale des Entreprises un phénomène en constante évolution qui nécessite des processus d'apprentissage de plus en plus interculturel et inter-organisationnel (Berthoin Antal et Sobczak ; 2014). La théorie d'apprentissage organisationnel permet d'articuler ces dimensions dans une perspective dynamique.

A l'instar de Brown et Eisenhardt (1997), Auregan et al (2007) montrent que la performance des entreprises dépend aussi de leur capacité à construire leur environnement par des dispositifs organisationnels propices au changement continu. La notion d'agilité a été introduite comme une réponse stratégique et organisationnelle aux fluctuations environnementales. En effet, les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin d'assurer une croissance durable des bénéfiques et une meilleure insertion dans l'environnement (Barzi, 2011).

L'agilité est alors présentée comme la capacité d'une entreprise à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs (Breu, Hemingway et al., 2002 ; Yusuf, Sarhadi et al., 1999 ; Badot, 1997). De ce fait, les notions de flexibilité et de réactivité sont au cœur du concept de l'agilité (Sharifi et Zhang, 1999 ; Lindberg, 1990). Kidd (1994) leur associe la notion d'adaptabilité.

Conclusion

Nous avons identifié une lacune dans la littérature liée à la question de l'innovation responsable. Il s'agit du maillage entre les acteurs et les partenaires via la transmission des informations et connaissances notamment les connaissances tacites non codifiables. En effet, même si Chesbrough (2003) vante les mérites de capter les ressources externes et de détecter

des possibilités d'exploitation de ressources internes, encore trop peu de travaux cherchent à détailler les conditions de mise en œuvre de l'ouverture.

Deux questions peuvent être détaillées : à quelles conditions peut-on profiter des liens avec des acteurs externes et sur quelles bases bâtir un ensemble de relations variées avec l'extérieur (Loilier & Tellier, 2011 ; Chanal & Mothe , 2005)

Il est admis que la conception de l'innovation repose sur la mise en œuvre de savoirs à la fois tacites et formalisés. Le savoir formalisé, explicite et objectif est une forme de connaissance « non visqueuse (Von Hippel, 1994) puisqu'elle peut être transmise, codifiée sans perte d'intégrité. Le savoir tacite est par opposition une forme de connaissance impossible ou très difficile à communiquer par un discours écrit. (Loilier & Tellier ; 2011). Un des obstacles à l'innovation collective au sein des réseaux vient de la difficulté à diffuser la partie non codifiable des connaissances.

Si la collecte d'idées auprès des clients plus ou moins représentatifs peut aisément s'envisager à distance, des dispositifs plus complexes d'ouverture peuvent être difficiles à imaginer sans une proximité géographique des acteurs concernés. (Verona et Ravasi, 2003; Foss, 2003 ; Loilier & Tellier ; 2011). Cette ouverture peut être réalisée avec la mobilisation de l'apprentissage organisationnelle et de l'agilité organisationnelle. Les questions ne sont donc plus sur notre capacité à faire mais sur notre devoir de faire. Ce qui pose le problème des valeurs humaines qui risquent d'être modifiées (Xavier Pavie, 2012).

Références

- Aggeri, Franck. « La participation transformée par l'innovation responsable », s. d.
- Alami, Hassane, et al. "Artificial intelligence in health care: laying the Foundation for Responsible, sustainable, and inclusive innovation in low-and middle-income countries." *Globalization and Health* 16.1 (2020): 1-6.
- Alter, Norbert. "L'innovation ordinaire–Ed." Puf, Coll., *Quadrige-Essais et Débats* (2000).
- Aurégan, Pascal, et al. "L'approche projet du management stratégique: quelles contributions pour quel positionnement?." *Finance Contrôle Stratégie* 10.4 (2007): 217-250.
- Badot, Philippe, and Daniel De Decker. "Une allusion aux Bagaudes dans un adage roumain?." *Dialogues d'histoire ancienne* 23.2 (1997): 149-156.
- Barzi, Redouane. "PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire." *Innovations* 2 (2011): 29-45.
- Berger-Douce, Sandrine. "Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale: Etude longitudinale dans une PME industrielle." *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* 3 (2014): 10-28.
- Berger-Douce, Sandrine. "Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale: Etude longitudinale dans une PME industrielle." *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* 3 (2014): 10-28.
- Berthoin Antal, Ariane, and André Sobczak. "Culturally embedded organizational learning for global responsibility." *Business & society* 53.5 (2014): 652-683.
- Bocquet, Rachel, Sébastien Brion, and Caroline Mothe. "Gouvernance et innovation au sein des technopôles." *Revue française de gestion* 3 (2013): 101-118.
- Breu, Karin, et al. "Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy." *Journal of Information technology* 17.1 (2002): 21-31.
- Brown, Shona L., and Kathleen M. Eisenhardt. "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations." *Administrative science quarterly* (1997): 1-34.
- Campbell, John L., and Leon N. Lindberg. "Property rights and the organization of economic activity by the state." *American sociological review* (1990): 634-647.
- Chanal, Valérie, and Caroline Mothe. "Concilier innovations d'exploitation et d'exploration." *Revue française de gestion* 1 (2005): 173-191.
- Chesbrough, Henry William. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003.
- Corbel, Pascal, Hervé Chomienne, and Claude Serfati. "L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises." *Revue française de gestion* 1 (2011): 149-163.
- Dahlander, Linus, and David M. Gann. "How open is innovation?." *Research policy* 39.6 (2010): 699-709.
- Foss, Nicolai J., and Thorbjørn Knudsen. "The resource- based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage." *Managerial and decision economics* 24.4 (2003): 291-307.

- Ha, Kevin. "Appui de la montée en puissance de l'open innovation bottom-up d'EDF." (2018).
- Hatchuel, Armand, et al. La «Société à Objet Social Étendu»: Un nouveau statut pour l'entreprise. Presses des Mines via OpenEdition, 2016.
- Healey, Mick, and Alan Jenkins. Developing undergraduate research and inquiry. York: Higher Education Academy, 2009.
- Kidd, Paul T. "Agile manufacturing: a strategy for the 21st century." (1995): 1-1.
- Loilier, Thomas, and Albéric Tellier. "Que faire du modèle de l'innovation ouverte?." *Revue française de gestion* 1 (2011): 69-85.
- Mendibil, Kepa, et al. "How can CSR practices lead to successful innovation in SMEs." Publication from the RESPONSE Project (2007): 1-7.
- Loilier, Thomas, and Albéric Tellier. "Que faire du modèle de l'innovation ouverte?." *Revue française de gestion* 1 (2011): 69-85.
- Maillefert, Muriel, and Isabelle Robert. "Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle." *Revue DEconomie Regionale Urbaine* 5 (2017): 905-934.
- OCDE, Paris. "Taxation, innovation and the environment." (2010).
- Owen, Richard, Phil Macnaghten, and Jack Stilgoe. "Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society." *Emerging Technologies: Ethics, Law and Governance*. Routledge, 2020. 117-126.
- Pavie, Xavier. *Innovation-responsible: stratégie et levier de croissance des organisations*. Editions Eyrolles, 2012.
- Riggs, William, and Eric Von Hippel. "Incentives to innovate and the sources of innovation: the case of scientific instruments." *Research policy* 23.4 (1994): 459-469.
- Sharifi, Hossein, and Zhengwen Zhang. "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction." *International journal of production economics* 62.1-2 (1999): 7-22.
- Schultz, Emilien. "Ivan Sainsaulieu et Arnaud Saint-Martin (dir.), L'innovation en eaux troubles. Sciences, techniques, idéologies." *Lectures* (2017).
- Verona, Gianmario, and Davide Ravasi. "Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation." *Industrial and corporate change* 12.3 (2003): 577-606.
- Von Schomberg, Rene. "Why responsible innovation?." *International handbook on responsible innovation*. Edward Elgar Publishing, 2019.
- Yusuf, Yahaya Y., Mansoor Sarhadi, and Angappa Gunasekaran. "Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes." *International Journal of production economics* 62.1-2 (1999): 33-43.
- Ziemnowicz, Christopher. "Joseph A. Schumpeter and innovation." *Socialism Democracy* 2 (1942): 82.