

Développement durable et enjeux de pilotage de l'innovation dans les pays en développement

Anas HATTABOU¹, Adil ZABADI²,

¹ Anas HATTABOU, LERASE, Université IBN ZOHR, a.hattabou@gmail.com

² Adil ZABADI, GRDT, INAU-Rabat, adilzabadi@gmail.com

Received February /14 / 2020

Accepted May /19 / 2020

Résumé- Dans un contexte marqué par la montée en puissance des enjeux du développement durable, cet article propose une analyse critique des voies et modes de pilotage de l'innovation durable. Après un examen des dynamiques actuelles centrées sur le développement d'offres de produits dits responsables et la conception de nouveaux modèles économiques originaux, redéfinissant les frontières entre consommation et production, nous discutons la portée et limites des cadres d'analyse fournie par la littérature afin de soutenir et structurer les démarches d'innovation durable relativement au contexte des pays en développement. L'analyse des difficultés et contraintes spécifiques aux pays en développement apporte un éclairage sur les enjeux à prendre en compte dans l'implémentation d'une démarche d'innovation durable.

MOTS-CLES : Innovation, développement durable, pays en développement, éco-conception, modèle économique.

I. INTRODUCTION

« ... les entreprises intelligentes considèrent à présent le développement durable comme la nouvelle frontière de l'innovation » [1].

Le développement durable (DD) s'impose aujourd'hui comme un mouvement de fond. Pour certains sceptiques, cet engouement pour le développement durable serait une simple mode managériale, et ne peut constituer une question à portée stratégique. Pourtant, l'analyse de la progression des différents secteurs économiques (transport, agro-alimentaire, tourisme, acier, ciments, énergie, eau, services, etc.) dans l'intégration des enjeux du développement

durable, y compris les secteurs publics, indique qu'il s'agit d'une vague de transformation profonde susceptible de bouleverser les règles du jeu concurrentiel et les facteurs clés de succès.

Au Maroc, par exemple, dans la foulée des engagements des Etats-Nations, on assiste à une accélération durant la dernière décennie l'adhésion des autorités publiques aux principes de solidarité internationale et de développement durable. Le choix de convergence avec l'Union Européenne semble avoir créé un contexte institutionnel porteur qui s'est accompagné d'un rapprochement des normes sociales et environnementales et l'accélération d'un vaste chantier de réformes juridiques et institutionnelles afin de promouvoir la RSE (Responsabilité sociale de l'Entreprise) et le développement durable dans le tissu entrepreneurial marocain. Ainsi, après la mise en œuvre du programme de raccordement aux réseaux d'eau et d'électricité ces quinze dernières années, on note ainsi une multiplication des programmes lancés par le gouvernement marocain dans cette perspective du développement durable : Plan Azur pour le développement d'un tourisme durable, Plan Émergence en soutien aux industries marocaines, Plan Maroc Vert pour une agriculture plus respectueuse de l'environnement, Plan

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

d'éradication des bidonvilles, en plus du Programme National de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

Dès lors, face à ces transformations profondes de l'environnement économique, écologique et social, la question n'est plus de savoir si les organisations doivent s'engager dans une démarche de développement durable, mais comment capter le potentiel stratégique du DD en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans les processus et le modèle économique de l'entreprise. Car, si ces évolutions de l'environnement sont contraignantes, elles sont également susceptibles de présenter de nouveaux espaces stratégiques de repositionnement et renouvellement de l'offre pour les entreprises les plus dynamiques. Néanmoins, leur exploitation passe par la mise en place de démarches d'innovation et de modèles économiques durables susceptibles de capter ce potentiel stratégique.

Face à ce questionnement, l'objectif de cet article est de poser les briques analytiques permettant de comprendre les enjeux et freins à la mise en place d'une démarche d'innovation durable. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le corpus théorique de la « *strategic CSR* » [2.3.4.5] qui s'interroge sur les voies et modes de pilotage de l'innovation durable. Notre propos est structuré comme suit : la première partie analyse la diversité des démarches et concepts qui structurent le champ de l'innovation stratégique en matière de développement durable. Nous montrons que, au-delà des approches centrées sur le développement d'offres de produits dits responsables (bio, écologique, équitables), la dynamique d'innovation porte actuellement sur la conception de nouveaux modèles économiques originaux, redéfinissant les frontières entre consommation et production et potentiellement porteurs de fortes déstabilisations du jeu concurrentiel. La seconde partie de l'article

analyse deux modèles de pilotage fournissant les moyens d'action afin de structurer les démarches d'innovation dans le champ du développement durable. Nous proposons que le déploiement de telles démarches dans les pays en développement soit rendu plus complexe du fait de la prise en compte d'enjeux spécifiques et nécessitant des approches différenciées en termes de pilotage. Au final, notre analyse vient relativiser les approches d'innovation issues du contexte des pays où le développement durable est fortement institutionnalisé.

II. DE LA DIVERSITE DES DEMARCHES D'INNOVATION DURABLE

L'innovation durable peut être définie comme l'ensemble des démarches d'innovation menées par l'organisation pour intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans son activité [1]. En d'autres termes, innover pour le développement durable signifie changer intentionnellement les produits ou les processus organisationnels qui produisent des avantages environnementaux ou sociaux ainsi qu'une valeur économique. Dans cette vision, l'innovation durable englobe les dimensions environnementales, mais aussi sociales et économiques relativement aux champs d'action de l'organisation, et ne se réduit pas à des innovations techniques dans le champ de l'environnement (technologies propres ou vertes) appréhendée à travers l'unique spectre technique des experts R&D de l'entreprise. L'implémentation d'une démarche d'innovation durable est en effet susceptible d'impliquer plusieurs fonctions en interne (production, marketing, design, ressources humaines, logistique, etc.) ainsi que de multiples acteurs externes à l'entreprise.

II.1. DEMARCHES CENTREES SUR L'OFFRE PRODUIT

Il est encore difficile de classer d'une manière très rigoureuse l'ensemble des produits dits durables. En effet de nombreuses catégories existent, certaines soutenues par des labels ou des

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

certifications, certaines relevant davantage de l'auto-proclamation. Les trois principales catégories de produits responsables sont les produits « bio », les produits issus du commerce équitable et les produits verts ou écologiques.

Les produits écologiques sont des produits qui ont un impact moins négatif sur l'environnement que les produits classiques. Ils sont le plus souvent biodégradables ou recyclables. Les labels écologiques¹ distinguent ces produits et/ou services plus respectueux de l'environnement. Leurs critères garantissent l'aptitude à l'usage des produits et une réduction de leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie.

Si plusieurs études menées en Europe montrent que les produits écologiques sont préférés aux produits classiques. Les arguments proposés sont multiples : minimisation de l'impact de l'activité de l'entreprise à travers la réduction de l'utilisation des matières premières et de l'énergie, des processus de production moins polluants, l'utilisation de matériaux recyclés, la réduction de la quantité et de la toxicité des déchets, la réduction et recyclabilité des emballages et la réduction du gaspillage, etc. Néanmoins, le volume des produits écologiques demeure encore relativement marginaux [6.7]. La compréhension de l'attitude et du comportement écologique des consommateurs s'avère cruciale dans la perspective d'une plus grande pénétration du produit écologique des marchés de consommation. Comme le souligne Zaeim [8], la question de la réussite des produits éco-conçus repose largement sur la sensibilité du consommateur et l'inquiétude qu'il exprime à l'égard de l'environnement écologique en général.

Par ailleurs, l'éco-design s'avère dans ce cadre une compétence fondamentale. Dans une

perspective de développement durable, les entreprises doivent s'interroger sur le sens des objets² : quelle est la légitimité de tel ou tel objet? En quoi améliorent-ils la vie des êtres humains (y compris celle des générations futures) ? En quoi améliorent-ils la vie de l'utilisateur au quotidien mais sans nuire à la planète ? Certaines études estiment à 80 % des produits n'ont qu'un seul usage (produits jetables) alors que l'espérance de vie des produits est de plus en plus courte (électroménager, ordinateurs, téléphones portables...). On estime également qu'en moyenne 7 % seulement des ressources utilisées pour fabriquer un produit se retrouvent dans ce dernier et les déchets générés sont parfois très toxiques³.

Dans cette même perspective, la notion d'innovation frugale suggère des processus de conception des produits centrés sur la simplicité et l'agilité [9]. Pour les auteurs, les innovateurs frugaux cherchent à créer des produits et services présentant trois qualités apparemment contradictoires mais de plus en plus prisées par les consommateurs : prix abordable, qualité et durabilité. Un produit de haute qualité. Plutôt que de chercher un compromis ou d'aborder ces trois qualités séparément, l'innovation frugale cherche à les associer et les intégrer dès la phase de conception, phase dans laquelle sont déterminés plus de 70 % des coûts et de l'empreinte écologique du cycle de vie d'un produit [9].

II.2. DEMARCHES CENTREES SUR DE NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES

² Comme le précise Hecquet (2012), le design doit rompre avec la vision des années 1980, où il a glissé vers le stylisme, la mode, la futilité, la gadgetisation, car en perdant sa dimension humaniste pour être réduit à sa seule dimension esthétique il a perdu sa signification. Les produits sont devenus avant tout des objets médiatiques et photogéniques.

³ A titre d'exemple, la production d'un ordinateur portable de 3kg nécessite l'équivalent énergétique de 350 kg de pétrole.

¹ C'est l'Allemagne qui crée le 1^{er} label vert « L'Ange Bleu » en 1979.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Plusieurs innovations réussies dans le champ du développement durable ne s'appuient pas uniquement sur des avancées technologiques au niveau de l'offre produit, mais sur la recombinaison des différents éléments du modèle économique. Par innovation de modèle économique, on entend la création de nouveaux liens entre les clients, les producteurs et les fournisseurs sans nécessairement recourir à de nouvelles technologies [20]. Parmi les multiples innovations développées, nous concentrerons notre discussion sur deux modèles.

II.2.1. L'ECONOMIE DE LA REDUCTION

L'économie de la réduction est un modèle économique particulièrement pertinent au sein des secteurs fournisseurs de flux (eau et énergie), qui se caractérisent par le passage du volume à la valeur. L'étude d'Acosta et al. [1] fournit plusieurs exemples d'une telle démarche. Le principe consiste, pour l'opérateur concerné, à vendre une baisse de volume (rendue nécessaire par les contraintes environnementales et économiques) tout en maintenant son revenu global. Par exemple, l'opérateur Oui Planète, fournisseur d'électricité 100 % renouvelable, récompense ses clients par des réductions sur l'abonnement s'ils s'engagent dans une démarche de réduction de leur consommation. En Californie, Pacific Gaz s'appuie sur le principe de tarification progressive, mis en place au niveau de l'Etat, pour développer un programme complet d'accompagnement à la réduction des consommations.

L'économie de la réduction peut être associée au concept d'éco-efficacité. Ce dernier est apparu au sommet de la terre de Rio (92) à l'initiative de 48 grands groupes industriels : le WBCSD (World business council for sustainable development) qui publia un rapport « Changing course » (changeons de cap). En mettant davantage l'accent sur l'intérêt économique de la démarche plus que sur l'impact environnemental des

pratiques industrielles de l'époque, le concept a gagné en popularité auprès des grands groupes.

II.2.2. L'ECONOMIE COLLABORATIVE

L'économie collaborative est un modèle économique qui impacte tant les modes de consommation que de production. Ce modèle repose sur le partage ou l'échange de biens (voiture, logement, parking, etc.), de services (covoiturage, bricolage, etc.), ou de connaissances (cours d'informatique, communautés d'apprentissage, etc.), avec échange monétaire ou sans échange monétaire. [1] soulignent que les nouveaux modèles économiques qui en résultent sont principalement le résultat d'initiatives de communautés et de start-up, encore assez peu considérées par les entreprises plus matures.

L'économie collaborative se détache de l'économie conventionnelle de deux manières. Soit en dupliquant les modèles de consommation classiques (par ex. louer un appartement) mais en utilisant les ressources des particuliers et en proposant des services absents de l'offre classique (applications mobiles, prix attractifs, retour critique sur la prestation, etc.). Soit en créant un service nouveau ou complémentaire de l'offre classique. C'est l'exemple du covoiturage qui permet de se rendre à une destination donnée mais selon des modalités différentes des modes de transport traditionnels. La production collaborative remet ainsi en cause la frontière entre consommateurs et producteurs. L'exemple de l'application Buzzcar, qui transforme les particuliers propriétaires de voitures en producteurs, loueurs de véhicules à l'heure illustre cette dimension [1].

II.2.3. LES DEMARCHES BoP

L'idée centrale qui sous-tend les démarches de type BoP est d'utiliser les forces de l'entreprise et du marché pour lutter contre la pauvreté. Ces démarches ont connu un essor important durant

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

les deux dernières décennies au point de se constituer en modèle économique à part entière. La notion de « Bottom of Pyramid » désigne « les quatre milliards d'individus disposant de moins de deux dollars par jour et qui suggère aux entreprises de reconsidérer ce faible pouvoir d'achat et de s'intéresser à ces nouveaux consommateurs » [10]. Initiée dans les années 1990 par la société Unilever en Indonésie, la démarche BOP a été popularisée par C.K. Prahalad, auteur référent dans ce domaine. Celle-ci peut d'abord être rapprochée de la notion de « social business », au sens de Muhammad Yunus⁴, définie comme une activité économique sans grande profitabilité et sans forcément de distribution de dividendes. Elle s'en distingue toutefois dans la mesure où, à terme, les stratégies BOP doivent permettre de faire un chiffre d'affaire significatif et de dégager une rentabilité. Centrées le plus souvent sur les problèmes d'accès aux services essentiels (eau, énergie, santé, services bancaires...), les démarches BOP impliquent une inflexion, parfois une transformation, du modèle économique de l'activité de l'entreprise afin d'adapter la structure de coûts et les prix aux plus pauvres. Plusieurs autres démarches d'innovation ont été développées (économie circulaire, économie de la fonctionnalité, etc.) dans la littérature et participent de cette approche par le modèle économique.

III. MODELES ET OUTILS DE PILOTAGE DE L'INNOVATION DURABLE EN CONTEXTE DE PAYS EN DEVELOPPEMENT

L'innovation durable bénéficie depuis quelques années d'un regain d'intérêt auprès de la communauté des chercheurs qui tendent à

l'intégrer dans les cadres d'analyse du management stratégique, comme en témoigne la multiplication des publications dans la Harvard Business Review [11, 5, 4]. Cependant, il existe peu de propositions centrées sur le contenu du pilotage managérial de telles démarches. Deux contributions, participant de cette perspective, semblent particulièrement éclairantes pour notre propos.

III.1. LE MODELE DE LA CHAINE DE VALEUR

Dans un article de la Harvard Business Review, Porter et Kramer appellent au développement de démarches de responsabilité sociale plus articulées à la stratégie de l'entreprise et à son offre de valeur [11]. Pour ce faire, les auteurs différencient trois types d'enjeux sociaux pour les entreprises :

- Les « enjeux sociaux génériques » : enjeux qui ne sont pas liés directement aux activités de l'entreprise, et qui n'ont pas une incidence importante sur sa compétitivité à long terme.
- Les « impacts sociaux associés à la chaîne de valeur », liés aux activités opérationnelles d'une entreprise dans le cours normal des affaires.
- Les « dimensions sociétales du contexte concurrentiel » qui renvoient aux enjeux sociaux qui affectent sensiblement les facteurs de compétitivité d'une entreprise dans les espaces où elle opère.

Les auteurs différencient ensuite deux grandes approches de la RSE et du développement durable. Le premier type correspond à l'attitude de « l'entreprise citoyenne » ou à la « corporate philanthropy » [11]. C'est la base d'un comportement socialement responsable. Cela ne peut être purement philanthropique, il s'agit aussi de bien de définir des buts, d'établir un bilan (éventuellement coûts/avantages) de ce type d'actions. Elle améliore le « goodwill » de l'entreprise, son image et les relations avec les acteurs et les territoires. Il s'agit du niveau

⁴ Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, première institution de micro-crédit au Bangladesh qui lui valut le prix Nobel de la paix en 2006, soutient que le social business est un concept qui doit exclure tout profit mais, il s'appuie sur des revenus que l'entreprise peut bien obtenir et utiliser en son sein sans en faire profiter les investisseurs. (Agence de Presse Sénégalaise, <http://www.aps.sn>).

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

plancher (« responsive CSR »). Cette responsabilité est également engagée lorsque les activités de l'entreprise impactent son environnement et implique, par conséquent, une réorganisation de la chaîne de valeur, permettant à l'entreprise de répondre aux attentes des parties prenantes et d'intégrer les bonnes pratiques.

La seconde forme dite stratégique (« strategic CSR ») vise à corriger ou anticiper des dommages. Elle est stratégique en ce sens qu'elle devrait renforcer la position concurrentielle de l'entreprise en étant pionnier (et donc en construisant des avantages, en particulier de réputation), en se distinguant clairement des concurrents (« lower cost, better service »), et en alignant sa proposition de valeur aux attentes sociales. Pour les auteurs, l'innovation dans les produits offerts ou au sein de la chaîne de valeur est le moyen le plus approprié pour les auteurs. Cela peut signifier mettre au point de nouveaux produits plus respectueux de l'environnement, de nouveaux produits permettant le financement d'un logement pour des acheteurs moins aisés, etc. Dans cette approche, « plus l'enjeu social est lié aux activités de l'entreprise, plus grande est la possibilité pour l'entreprise de tirer profit de ses ressources et de ses capacités, pour dégager un double dividende pour l'entreprise et pour la société » [11]. Les auteurs soulignent que, dans le cadre de cette approche, la RSE devrait être associée à l'innovation pour que l'organisation en retire de meilleures performances.

Porter et Kramer [11] proposent ainsi d'analyser les interdépendances entre l'entreprise et la société avec les mêmes outils utilisés pour analyser la position concurrentielle ou pour l'élaboration de la stratégie, à savoir la chaîne de valeur et le modèle Diamant de M. Porter. Ainsi, notent les auteurs, l'entreprise peut mieux concentrer ses actions sociétales. Plutôt que de fonder simplement l'action sur de bonnes intentions ou de se contenter de réagir aux pressions extérieures, l'organisation peut établir

un programme de responsabilité sociale solide et efficace qui produit le maximum d'avantages sociaux ainsi que les gains pour l'entreprise.

III.1.1 CARTOGRAPHIE DE L'IMPACT SOCIAL DE LA CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur permet une mise à plat de toutes les activités d'une entreprise. Cet outil peut être utilisé comme un cadre pour identifier les aspects positifs et négatifs de l'impact social de ces activités. Lorsqu'une entreprise utilise la chaîne de valeur pour analyser toutes les conséquences sociales de ses activités, elle identifie un ensemble de problèmes et d'opportunités, le plus souvent des enjeux opérationnels, qui doivent être étudiés, classés et traités. En général, les entreprises devraient essayer d'éliminer le plus possible de répercussions sociales négatives de leur chaîne de valeur. Certaines activités de l'entreprise se révéleront offrir davantage d'opportunités de différenciation sociale et stratégique. La figure 1 suivante, permet d'illustrer la variété des liens possibles.

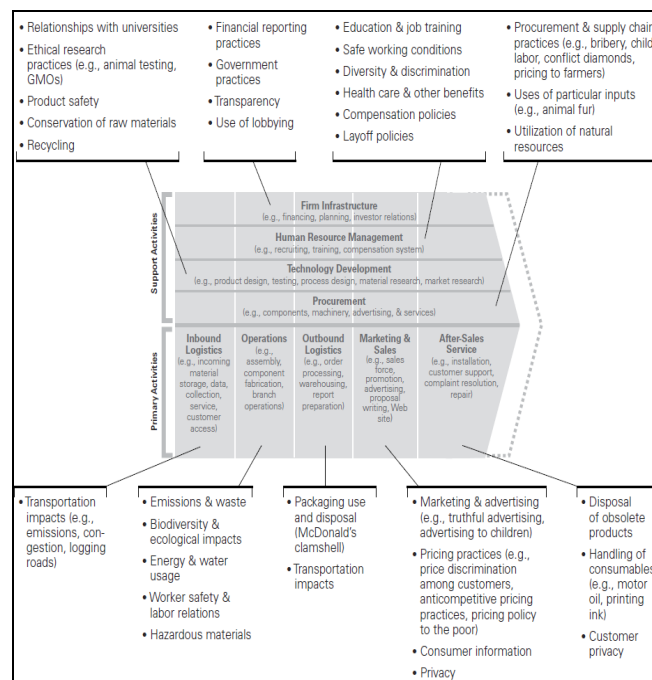


Fig. 1 : La chaîne de valeur de Porter appliquée aux enjeux du développement durable, Source : Porter et Kramer (2006)

III.2 INFLUENCES SOCIALES SUR LA COMPETITIVITE

Outre la compréhension des impacts sociétaux de la chaîne de valeur, une démarche de responsabilité sociale efficace exige une compréhension des dimensions sociales du contexte concurrentiel de l'entreprise (« social dimensions of the company's competitive context ») [5]. En d'autres termes, il s'agit d'analyser les facteurs externes qui affectent la capacité de l'entreprise à améliorer sa productivité et à exécuter sa stratégie. Le modèle du diamant permet ainsi d'identifier comment les conditions d'une localisation particulière d'une entreprise (tels que les infrastructures de transport ou la réglementation) pouvant affecter sa capacité concurrentielle.

Cette perspective ouverte par Porter et Kramer [5], fondée sur la valeur et la construction d'un avantage concurrentiel via la stratégie de développement durable, va être développée dans le cadre de plusieurs travaux afin d'éclairer théoriquement et empiriquement les mécanismes de création de valeur et de construction de cet avantage compétitif. Néanmoins, deux principales critiques ont été adressées à l'approche des deux auteurs. En premier lieu, les catégories introduites par les auteurs, construite sur la distinction entre « responsive » et « strategic » CSR, semblent excessivement naturalisantes (les pratiques seraient « réactives » ou « stratégiques » par nature) [12]. Il est difficile, a priori, de se prononcer sur le potentiel stratégique de tel ou tel pratique. Le caractère stratégique ou périphérique d'une démarche de développement durable ne se décrète pas, mais se construit au fil du temps. En d'autres termes, en suivant [13], dans la vision de Porter et Kramer [11] l'innovation stratégique se réduit à une vision appauvrie qui laisse dans l'ombre de nombreuses activités de conception et de pilotage

d'expériences collectives. Acquier et Aggeri [14] soulignent que la fonction du pilotage des démarches de développement durable ne peut être réduite à l'identification d'opportunités préexistantes et de les intégrer aux activités de l'entreprise, mais il s'agit davantage de renouvellement de potentiels qui n'existent pas *a priori*. De ce point de vue, les potentiels et les propositions de valeur ainsi que le sens collectif se reconstruisent dans l'action.

III.2. LA CONCEPTION INNOVANTE COMME FONDEMENT DES DEMARCHES D'INNOVATION DURABLE

Cherchant à caractériser les formes de pilotage des démarches de développement durable des entreprises, et en s'inspirant de la structure des outils de gestion d'Hatchuel et Weil [15], [13] mobilise une grille d'analyse à trois niveaux : un modèle de pilotage composé d'un modèle de performance (principes normatifs généraux qui structurent l'action managériale), d'un ensemble d'objets d'action (ensemble d'objets et de domaines d'action, sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin de répondre aux enjeux soulevés par le modèle de performance) et de dispositifs organisationnels (outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées). A travers ce troisième niveau, il s'agit alors de répondre à la question du « comment ».

A travers cette grille, l'auteur propose de définir le pilotage du développement durable comme « *un processus d'intégration de nouvelles valeurs au sein de l'entreprise, ou plus précisément de transformation d'une valeur sociale en une valeur économique et stratégique pour l'entreprise* » [2]. Ainsi, l'émergence de nouvelles valeurs et attentes sociales constitue simultanément une menace et une ressource permanente pour l'activité des entreprises. L'horizon du pilotage ainsi défini, l'auteur introduit deux catégories de pratiques qui permettent de rendre compte de l'engagement des entreprises sur des problématiques sociétales [5]: les « figures libres » et les « figures imposées ».

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les figures imposées renvoient à « *un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action déjà cadrés, du point de vue social (elles apparaissent nécessaires et légitimes) et technique (elles sont contrôlables et réalisables) (l'interdiction du travail des enfants ou la prise en compte de critères de sécurité dans l'automobile)* » [17, p.16]. Il s'agit donc de situations dans lesquelles la valeur, les coûts, les attentes des clients et des parties prenantes, les objectifs de même que les modes d'action et les ressources permettant d'atteindre ces objectifs sont largement connus et identifiés. En termes de pilotage, les figures imposées apparaissent alors relativement peu problématique. Les systèmes et standards de management dérivés du management de la qualité et du progrès continu, décrits dans la première section, sont conformes à cette approche.

A l'opposé, le pilotage des figures libres semble plus complexe et problématique. Par contraste, les « figures libres » constituent un espace potentiel d'innovation environnemental, social mais aussi managérial et politique. Acquier [16], propose de nommer « figures libres » un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action controversés, en cours de construction et moins cadrés, à la fois d'un point de vue technique et social (construction durable, performance énergétique des bâtiments pour une entreprise du secteur de la construction). Par son action dans le domaine des figures libres, souligne [3], l'entreprise peut participer aux processus de cadrages techniques et sociaux qui vont structurer de nouveaux champs d'action. Pour l'entreprise, les figures libres constituent un espace potentiel de différenciation et d'exploration, faisant écho à des enjeux sociétaux émergents qui restent à qualifier, et sur lesquels les connaissances et modes d'action restent lacunaires. En s'engageant sur le champ des figures libres, l'entreprise problématise de façon originale la notion de développement durable par

rapport à son histoire et ses enjeux stratégiques et opérationnels.

Acquier [16] souligne que les frontières entre figures libres et figures imposées apparaissent dynamiques et évolutives dans le temps et en fonction des entreprises. Ainsi, à mesure qu'un champ d'action devient normé et stabilisé, les pratiques associées tendent à passer du registre des figures libres à celui des figures imposées. Ainsi, l'action dans les figures libres pose des questions inédites et ouvertes : comment concevoir et industrialiser un véhicule sans émissions ? Comment garantir, à un coût raisonnable, le respect des droits fondamentaux par des fournisseurs peu contrôlés par l'entreprise ? Qu'est-ce qu'un "bâtiment vert" ? ... Le pilotage de ces projets innovants est naturellement associé à de fortes incertitudes, liées à l'insuffisance, voire absence de connaissances ou d'expertises internes, et peut être confronté à une perception généralisée d'un rapport coût-bénéfices peu favorable aux acteurs en place, ou encore de contraintes coûteuses et difficilement valorisables auprès des clients [3].

Dans un tel contexte, les dispositifs de la « conception innovante » apparaissent incontournables. En suivant Armand Hatchuel, un projet de conception innovante « *débute par un concept, c'est-à-dire, un objet inconnu et dont l'existence est indécidable, sur lequel il faut raisonner rigoureusement avec les connaissances disponibles* » [18]. Cette définition pose les bases des particularités de la conception innovante (un concept d'objet initial faiblement décrit, une rigueur de réalisation) et de la structure projet (un début et donc une fin, l'accès aux connaissances limitées par l'unité de lieu, de temps et du groupe d'acteurs) [18]. La conception innovante se distingue nettement des logiques de conception traditionnelles, dites « réglées », car stabilisées autour d'expertises techniques et de valeurs bien définies [19].

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel désignent sous le nom de « conception réglée » les activités de développement de la firme [19 ; p.216] : « *le développement est une activité de spécification contrôlée à cahier des charges donné et compétences disponibles. Il gère la convergence vers un objectif qualité-coût-délais, sur la base de modèles conceptuels et génératifs connus ; il est organisé par équipes projets mobilisant des compétences de façon transversales dans les grands métiers de la firme à R&D.* ». Par opposition, les auteurs définissent la « conception innovante » comme la réunion d'un processus de définition de la valeur d'un concept d'objet innovant (produit, service ou méthodologie) et d'un processus d'identification des nouvelles compétences nécessaires à sa définition et à sa réalisation concrète. Les principaux contrastes entre des activités de conception réglée et de conception innovante sont synthétisés dans le tableau ci-dessous. Toutefois, nous retiendrons principalement que la conception innovante se différencie par sa capacité à sortir l'entreprise du paradigme de conception dominant dans lequel ses produits sont inscrits [18].

Tableau I

Oppositions entre « conception réglée » et « conception innovante » [18]

	Activité de Conception Réglée	Activité de Conception Innovante
Périmètre du projet	- Progrès continu du dominant design - Optimisation de solutions existantes	Possibilité de remise en cause du Dominant design - Ruptures technologiques, QCD et/ou commerciales

	Activité de Conception Réglée	Activité de Conception Innovante
Pilotage du projet	- Objectifs QCD connus - Métiers/process identifiés - Interfaces connues permettant le découplage des activités de développement - Applique les préconisations de conception du périmètre - Exclusion des possibilités de risques	- Objectifs à construire ou à réviser - Interactions métiers à redéfinir - Interfaces avec l'environnement d'intégration à concevoir - Développe les préconisations de conception du périmètre - Développement de plan de levée de risques au fur et à mesure de leur détection
Validation de la performance des livrables	- Protocole de validation connu - Business model pré-établi selon un modèle déterministe	- Protocole à concevoir - Gains économiques à définir
Pilotage des ressources	- Ressources planifiées - Jalonnement selon le cycle de développement du programme véhicule - Conception dans une enveloppe de coûts fixe et prédéfinie (Design-to-cost)	- Planification par phase pour prise en compte de l'évolution du besoin et du QCD avec l'acquisition de nouvelles connaissances - Engagement progressif des ressources

La qualité d'un travail de conception innovante peut être évaluée selon quatre critères de discrimination des variantes de conception proposées : « *la variété des alternatives explorées, la valeur créée et identifiée, l'originalité des alternatives et leur robustesse* » [19, p.28]. Cette évaluation de la qualité de la conception innovante est en contrepied de la hiérarchisation réalisée naturellement par les opérationnels qui optent pour la solution dont la conception sera la moins coûteuse en apprentissage et en ressources au vu de l'existant

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

[18]. En conception innovante, précise Acquier [13], l'objet du raisonnement constitue le champ d'innovation. Ce champ d'innovation est à structurer, à la fois en externe et en interne. En externe, « un enjeu essentiel est d'accompagner l'émergence de nouvelles valeurs chez les clients, et, éventuellement, de participer aux cadrages normatifs et réglementaires qui pourraient venir encadrer ce nouvel axe de valeur » [3]. En interne, un champ d'innovation définit un espace de conception potentiel de nouveaux produits ou services à partir d'un concept de départ. L'enjeu consiste alors à explorer, de façon systématique et articulée, les concepts et les poches de connaissances qui peuvent être activées et qui pourront donner lieu à de nouveaux projets.

Comme le suggère la figure 2, l'intérêt de piloter des champs d'innovation est de pouvoir raisonner en terme de lignées de produits ou de services, c'est-à-dire de mettre en relation différents projets qui partagent des concepts ou des connaissances communes afin de réutiliser les connaissances produites en excès sur d'autres projets.

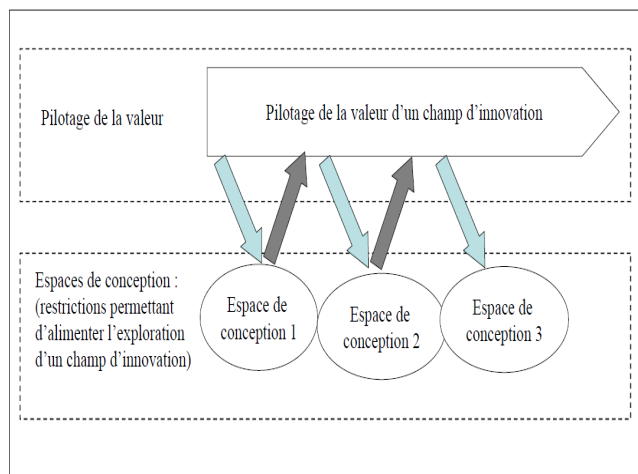


Fig. 2 : Les deux niveaux de pilotage d'un champ d'innovation [2]

III.3. ENJEUX ET FREINS AU DEPLOIEMENT DE L'INNOVATION DURABLE DANS UN CONTEXTE DE PAYS EN DEVELOPPEMENT

Comme souligné dans la section précédente, la conception d'une démarche d'innovation durable pose l'enjeu de la capacité de l'entreprise à développer et exploiter des ressources et compétences variées se situant le plus souvent à l'extérieur de ses frontières traditionnelles : sa chaîne de valeur. Ainsi, l'analyse des démarches d'innovation durable implémentées par les entreprises pionnières (le projet de la motorisation hybride de Toyota, le yaourt low cost au Bangladesh chez Danone ou le projet Savon bouée de sauvetage chez Unilever en Inde) met en évidence un recours systématique à des parties prenantes externes à l'entreprise (fournisseurs de batteries pour Toyota, institut de micro-crédit – Grameen Bank – et fournisseurs régionaux, un système de distribution basé sur les populations locales pour Unilever ; le financement de projets de reboisement des forêts à travers les économies de blanchisserie réalisées en collaboration avec les clients chez le groupe Accor dans l'hôtellerie, etc.). L'innovation durable passe ainsi par un décloisonnement autant interne (entre les différentes fonctions impliquées dans le projet) qu'externe (ONG, clients, fournisseurs, bailleurs de fond, acteurs publics...).

III.3.1. FRAGILITE DE L'ECOSYSTEME D'AFFAIRE

Néanmoins, les cas présentés ne sont pas représentatifs de la diversité des contextes et des enjeux auxquels doivent faire face les entreprises dans les pays en développement. Ainsi, par exemple, l'existence d'un écosystème d'affaire favorable ou l'hypothèse de la montée des préoccupations sociales et environnementales au sein de la population, et qui justifie l'opportunité de se lancer dans une innovation durable, pas dans un tel contexte.

De fait, dans le cadre d'une étude réalisée dans le contexte plusieurs responsables d'entreprise soulignent la difficulté de trouver des fournisseurs capables de s'engager dans une

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

démarche collaborative (pour concevoir de nouveaux produits ou pour gérer l'impact écologique du produit tout au long de son cycle de vie par exemple). La prédominance des petites et moyennes entreprises dans le tissu industriel met alors en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape les démarches d'innovation.

Ce déficit pousse certaines grandes entreprises à s'engager dans des projets de structuration de nouvelles filières (cendres volantes, pneus, huiles usagées chez le cimentier Lafarge Maroc ; filières de commerce équitable : huile d'argan et autres produits d'artisanat chez Accor Maroc dans l'hôtellerie). De tels engagements sont néanmoins tributaires de la disponibilité de moyens financiers et humains significatifs pour mener des explorations et mettre en place progressivement les standards de la nouvelle démarche.

III.3.2. DES MARCHES PEU RECEPTIFS AUX INNOVATIONS DURABLES

Au plan de la consommation, les marchés des pays en développement semblent peu réceptifs aux performances écologiques de l'offre produit, les clients étant encore trop sensibles au prix pour que ces derniers constituent des arguments de vente décisifs. Les possibilités de valorisation économique d'une démarche d'innovation durable s'avèrent donc très réduites. Dans cette perspective, l'effort pour éduquer les consommateurs en les sensibilisant aux critères de durabilité exigerait des moyens financiers significatifs alors que le retour sur investissement reste incertain.

D'après une étude réalisée sur les perceptions et attitudes des marocains vis-à-vis de la problématique de l'écologie⁵, il apparaît que l'environnement reste une préoccupation accessoire, qui ne peut intervenir qu'une fois les

conditions de confort matériel assurées. Beaucoup considèrent plus ou moins implicitement que la préservation de l'environnement est un luxe auquel seuls ceux qui ont atteint un certain niveau de confort peuvent dédier du temps et de l'attention. Aussi, pour certains, le Maroc n'est pas un pays industriel et n'est donc pas responsable des grands dérèglements climatiques tout comme il ne souffre pas d'une pollution industrielle importante. L'étude souligne également plusieurs freins au changement des modes de consommation : la méconnaissance des problématiques environnementales au sein du grand public, un pouvoir d'achat insuffisant, le déficit de confiance dans le discours des producteurs donc doute sur le caractère plus sain ou plus respectueux de l'environnement d'un produit (labels verts, indications de consommation énergétique...), le poids des habitudes culturelles.

III.3.3. L'INEFFECTIVITE DU DROIT

Les concepts de « société du risque » (hypothèse qui sous-tend les régimes d'innovation dans les pays industrialisés) ou la tendance à la « sociétarisation du management » (pour souligner des régimes d'intégration plus systématique des dynamiques sociales au sein du management de l'entreprise) avancés par Acquier [13] semblent éloignés de la réalité des pays en développement où les valeurs du développement durable sont faiblement institutionnalisées dans les débats publics.

Dans un tel contexte, le changement semble globalement subordonné à l'agenda politique et au rythme qu'imprègnent les pouvoirs publics aux réformes sociales. Ce rôle central de l'Etat est conforté par la tendance des milieux d'affaires à céder le leadership économique aux pouvoirs publics. Cette posture de l'entreprise privée, partagée par de nombreux pays africains, doit être appréciée à la lumière des stratégies de développement étatiques historiquement

⁵ « Les marocains et l'environnement », Sondage LMS-CSA, Décembre 2010.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

adoptées, dans lesquelles les gouvernements ont joué un rôle central non seulement de facilitateurs et de responsables de la réglementation mais également les rôles de producteurs, de commerçants et de banquiers⁶. L'ouverture de l'entreprise sur la société civile et le rythme des innovations sociales ou environnementales se trouvent le plus souvent cantonnés dans l'espace balisé par les pouvoirs publics.

En outre, dans certaines situations, la seule quête de la conformité réglementaire peut être source de fragilité concurrentielle lorsque le modèle économique sectoriel en entier s'affranchit de la soumission au droit. C'est le cas encore dans beaucoup de secteurs d'activité au Maroc qui s'appuient sur une main d'œuvre nombreuse et peu qualifiée (textile, BTP, agroalimentaire, hôtellerie, etc.). Les déficits en termes de contrôle de l'effectivité des législations introduisent alors des contraintes supplémentaires pour maîtriser le comportement des maillons externes de la chaîne de valeur.

IV. CONCLUSION ET DISCUSSION

L'analyse des difficultés spécifiques au contexte des pays en développement apporte un éclairage sur les enjeux à prendre en compte dans l'implémentation d'une démarche d'innovation durable. Ces difficultés expliquent d'ailleurs le caractère incrémental et timide qui marque les démarches d'innovation des entreprises dans le domaine du développement durable des initiatives des entreprises. Les acteurs clés dans un tel contexte sont manifestement les clients et l'Etat. La réussite d'une innovation durable passe d'abord par la capacité de l'entreprise à rendre visible son engagement, d'expliquer au client l'importance de l'enjeu écologique ou social inhérent à la démarche et à crédibiliser la promesse marketing de l'offre. L'engagement des

pouvoirs publics constitue un facteur clé : ils sont susceptibles de montrer l'exemple, d'initier des politiques, d'informer, sensibiliser et éduquer mais également d'investir et de sanctionner. Le pouvoir économique de l'Etat, à travers les marchés publics, couplé à l'action réglementaire constituent des leviers fondamentaux. En intégrant des critères environnementaux et des clauses sociales dans les marchés publics, les pouvoirs publics peuvent impulser une dynamique forte en faveur de l'innovation durable ainsi qu'un effet d'entraînement significatif dans plusieurs secteurs économiques.

En interne, une autre variable conditionne le succès : la capacité du management intermédiaire et opérationnel à porter l'engagement de l'entreprise et à gérer la complexité relative à de telles démarches. Cette capacité managériale à intégrer ou de reconcevoir les processus organisationnels selon des critères sociaux et environnementaux comporte fondamentalement deux dimensions : une dimension pratique qui renvoie au degré de formalisation et de maîtrise technique des procédés et processus organisationnels ; et une dimension axiologique qui dépend du niveau d'adhésion de l'encadrement au projet et aux valeurs de l'entreprise. Dans cette perspective, la démarche d'innovation doit être précédée d'une phase d'intégration afin d'impliquer l'ensemble des acteurs en interne. Le rôle du middle management, mais également des systèmes plus formels (reporting, audits et mesures des performances) apparaît fondamental dans ce rôle de socialisation organisationnelle. Ainsi, l'enjeu est de réussir un double « formatage » : technique et culturel afin de préparer les managers à porter la politique d'innovation durable.

Références

- [1] Acosta P., Acquier A., Carbone V., Delbard O., Fabbri J., Gitiaux F., Manceau D., Ronge C. 2013, Innovation + développement durable = nouveaux business models, Institut i7 - ESCP Europe - Weave AIR

⁶ Commission de l'Union Africaine, « Gérer le développement en Afrique : le rôle de l'État dans la transformation économique », 2011 (www.uneca.org).

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- [2] Porter M.E. et Van der Linde C. 1995. Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives* 9/4, p. 97-118.
- [3] Prahalad, C.K. et Hammond, A. (2002), Serving the world's poor, profitability. *Harvard Business Review*, September.
- [4] Nidumolu, R., Prahalad, C.K., & Rangaswami, M.R. 2009 Why sustainability is now a key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9). p. 57-64.
- [5] Porter M.E. et Kramer M.R. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, p. 63- 77.
- [6] Wong, V., Turner, W. and Stoneman, P. 1996. Marketing strategies and market prospects for environmentally-friendly consumer products. *British Journal of Management*, Vol. 7, p. 263-81.
- [7] Aspinall, D. 1993. Greener cleaning, *Home Economics and Technology*, November.
- [8] Zaiem, I. 2005. Le comportement écologique du consommateur: Modélisation des relations et déterminants. *La Revue des Sciences de Gestion*, 214-215(4), p75-88. doi:10.3917/rsg.214.0075.
- [9] Prabhu, J., Radjou, N. 2015. L'Innovation frugale : Comment faire mieux avec moins. Les Editions Diatino.
- [10] Martinet A. C. et Payaud M. A. 2010. Capacités des pauvres et stratégies RSE-BOP, XXXes Journées de l'Association d'Économie Sociale, "Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires", 8-10 septembre.
- [11] Porter M.E. and Kramer M.R. 2006. *Harvard Business Review*, December, Vol. 84 No. 12, p: 78-92
- [12] Aggeri, F. 2011. Le développement durable comme champ d'innovation: Scénarisations et scénographies de l'innovation collective. *Revue française de gestion*, 215(6), p:87-106.
- [13] Acquier (2007), « Les modèles de pilotage du développement durable. Du contrôle externe à la conception innovante », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, 462 p.
- [14] Acquier, A. et Aggeri, F. 2007. Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180 (11), 131-157.
- [15] Hatchuel A. et Weil B. (1992), "L'expert et le système ", Paris : Editions Economica.
- [16] Acquier A. 2008, "Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur", In Actes de la 17e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2008, 28-31 mai, Nice.
- [17] Aggeri F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier 2005, "Organiser le développement durable". Paris, Vuibert.
- [18] Hooge, S. 2010. Performance de la R&D en rupture et des stratégies d'innovation : organisation, pilotage et modèle d'adhésion. (Doctoral dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris).
- [19] Le Masson. P. Weil B., Hatchuel A, 2006. Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises. Hermès; Lavoisier.
- [20] Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.. 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 11. 10.1093/icc/11.3.529.