

## LES BUSINESS MODELS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

**Pilar Acosta *et al.***

**L'Express - Roularta | *L'Expansion Management Review***

**2014/1 - N° 152  
pages 20 à 29**

**ISSN 1254-3179**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2014-1-page-20.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Acosta Pilar *et al.*, « Les business models du développement durable »,  
*L'Expansion Management Review*, 2014/1 N° 152, p. 20-29.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Les business models du développement durable

COMMENT ORGANISER DES INITIATIVES COMBINANT LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX AVEC CEUX DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE ? LES CONSTATS CLÉS D'UNE ÉTUDE RÉCENTE.

► **Pilar Acosta, Aurélien Acquier, Valentina Carbone, Olivier Delbard, Julie Fabbri, Florent Gitiaux, Delphine Manceau et Catherine Ronge**

**P**our les chefs d'entreprise, managers, citoyens ou acteurs politiques, l'environnement économique actuel est paradoxal. Dans un contexte de crise économique, a-t-on les moyens de traiter le développement durable comme une priorité ? D'un autre côté, peut-on rester sourd face à l'urgence climatique, la dégradation de la biodiversité, l'accroissement des inégalités ou les problématiques d'accès à l'énergie ? Est-il simplement possible de reporter les efforts à demain, sans voir les coûts d'adaptation de nos sociétés exploser de manière exponentielle <sup>(1)</sup> ?

Si l'innovation constitue le levier souvent privilégié pour répondre à la crise économique, ne peut-elle pas offrir une réponse aux enjeux de développement durable ? En effet, les problématiques telles que l'accès aux matières premières dans la durée, la transition énergétique, le vieillissement de la population ou la paupérisation auront des conséquences majeures sur nos sociétés, économies et entreprises. A moyen terme, ces sujets peuvent rendre caduque une grande partie des stratégies sur lesquelles nos économies et nos entreprises se sont développées, mais aussi donner naissance à de nouvelles activités et de nouveaux ser-

vices. L'innovation apparaît comme un ingrédient indispensable pour générer et accompagner cette transition.

*« L'innovation durable ne doit pas se contenter d'aboutir à un vague compromis entre chacune des composantes sociétales, environnementales et économiques du développement durable, mais optimiser chacune d'entre elles. »*

**Dominique Guinet,**  
directeur développement durable,  
Bayer SAS.

Comment le lien entre innovation et développement durable est-il perçu dans l'univers économique ? Comment les entreprises intègrent-elles les enjeux de développement durable dans leurs stratégies d'innovation ? Comment penser la performance d'une démarche d'innovation durable et quels en sont les facteurs clés de succès ?

En 2013, l'Institut pour l'innovation et la compétitivité i7 d'ESCP Europe et le cabinet de conseil weave AIR se sont associés pour explorer ces questions. L'étude <sup>(2)</sup> s'est appuyée sur des interviews de dirigeants de 34 entreprises en Europe, de tailles et âges variés (allant de la multinationale à la start-up), dans différentes fonctions (direction générale, direction de l'innovation, direction du développement

**Aurélien Acquier, Valentina Carbone, Olivier Delbard et Delphine Manceau** sont professeurs à ESCP Europe et respectivement membres et fondatrice de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité i7, *think tank* académique porté par ESCP Europe. **Julie Fabbri** en est la secrétaire générale ; elle est également doctorante à l'École polytechnique (CRG). **Pilar Acosta** est doctorante à ESCP Europe. **Catherine Ronge** et **Florent Gitiaux** sont respectivement présidente et manager de weave AIR, cabinet de conseil en stratégie, innovation et développement durable

durable, etc.) et différents secteurs (transports, construction, énergie, luxe, grande consommation, etc.). Elle s'appuie également sur un questionnaire, administré en ligne et ayant recensé 312 répondants internationaux. Les éléments qui suivent synthétisent les grands résultats de l'étude sous la forme de sept idées clés.

**1. Intégrer le développement durable dans les stratégies d'innovation constitue un enjeu majeur mais fortement déstabilisant pour l'entreprise.** 73 % des dirigeants d'entreprise ayant participé à l'enquête déclarent que l'innovation durable est une priorité stratégique de leur entreprise ; c'est même une priorité stratégique majeure pour 40 % d'entre eux. 80% pensent que l'innovation durable sera immanquablement identifiée comme l'une des cinq priorités stratégiques de leur entreprise dans les cinq ans à venir. Cette tendance est particulièrement forte dans les secteurs de l'informatique et des télécommunications, de la santé, de l'agroalimentaire et des biens de consommation.

Toutefois, la priorité affichée autour de ces sujets, en tant que préoccupation, ne correspond pas à une intégration naturelle dans les processus de l'entreprise. Le passage de la parole aux actes n'a rien d'évident, car l'innovation durable est un objet complexe et déstabilisant. Du fait de son caractère systémique et polysémique, l'innovation durable est difficile à appréhender. En effet, elle peut revêtir des formes très différentes (voir tableau page 23) et s'incarner aussi bien dans la reconception de nouveaux produits ou services, dans l'adoption de nouveaux processus moins consommateurs en ressources, ou encore dans l'émergence de nouveaux modèles économiques pouvant bouleverser un secteur d'activité.

**2. L'innovation durable est abordée comme une démarche incrémentale avant de générer de nouveaux *business models*.** On pourrait s'at-

tendre à ce que le rapprochement entre innovation et développement durable aboutisse à des innovations de rupture, modifiant radicalement l'offre ou les pro-

## Les points forts

**Défi reconnu comme majeur par les entreprises,** l'intégration du développement durable dans leurs stratégies d'innovation n'a rien d'évident et se traduit souvent par une démarche prudente et progressive.

**Organiser l'innovation durable** demande une remise à plat qui, si elle est orchestrée de façon variable, requiert de nouvelles compétences et de nouveaux critères d'évaluation.

**Autre nécessité : interagir au sein d'un écosystème complexe** avec les différentes parties prenantes. L'ensemble relève de la politique d'entreprise et de la stratégie portée par le dirigeant.

cessus de l'entreprise. Toutefois, les degrés de maturité diffèrent fortement d'une entreprise à l'autre et l'entrée dans l'innovation durable est souvent progressive.

Ainsi, la majorité des entreprises se concentrent initialement sur la dimension environnementale de l'innovation durable, plus facile à appréhender à travers l'amélioration du bilan carbone de leurs produits. Les plus avancées analysent également l'impact environnemental de leurs services et s'intéressent à la dimension sociale et sociétale. >>>

> (1) Le rapport Stern sur l'économie du changement climatique, commandité par le gouvernement britannique et publié en 2006, a ainsi montré que l'attente, en matière climatique, est une stratégie qui, en plus d'être risquée (du fait d'impacts irréversibles), s'avère extrêmement coûteuse d'un point de vue économique, car elle démultiplie le coût des investissements à consentir pour gérer l'impact du changement climatique.

> (2) Cet article se base sur l'étude menée conjointement par l'Institut pour l'innovation et la compétitivité i7 et weave AIR, qui a donné lieu au rapport « Innovation + développement durable = nouveaux business models », consultable à l'adresse suivante : <http://institut-innovation-competitivite.eu/fr/active/publications>.

» La plupart des entreprises rencontrées adoptent une posture prudente et progressive, en se focalisant avant tout sur des innovations incrémentales, pour éviter de trop bouleverser leur activité. Cette approche est aisément compréhensible : en temps de crise, la tentation est grande d'optimiser les modèles économiques existants, qui, à défaut d'être durables, ont déjà fait leurs preuves. Dans un tel contexte, l'innovation durable est alors considérée comme une source d'amélioration des produits et processus en place, plutôt que comme un enjeu majeur et complexe exigeant des bouleversements d'organisation et de modèle économique. En se focalisant sur l'optimisation des *business models* efficaces aujourd'hui, les entreprises limitent le risque à court terme, et engagent un processus d'apprentissage.

Toutefois, cette approche n'apparaît pas suffisante et les entreprises doivent apprendre à se projeter de manière stratégique et prospective sur les enjeux de développement durable. A défaut, elles courent le risque d'organiser leur propre marginalisation dans le monde à venir. Des secteurs aussi divers que ceux des transports, de la santé, de la construction,

sont en cours de reconfiguration. Plusieurs entreprises ont pris conscience de ces enjeux et s'efforcent de reconcevoir leurs compétences et leurs *business models* autour des concepts d'efficacité ou de sobriété énergétique, d'offres servicielles, etc. Dans la plupart des cas, ce sont des entrepreneurs et des nouveaux entrants qui montrent la voie.

Aujourd'hui apparaissent de nouveaux modèles économiques qui peuvent aider les entreprises à mieux structurer leur démarche d'exploration (voir figure page 24) : l'économie sociale et solidaire et les

approches *bottom of the pyramid* (qui cherchent à faire accéder à l'emploi et aux marchés des populations qui en sont souvent exclues) ; l'économie circulaire (qui vise à neutraliser l'impact environnemental des biens et services) ; l'économie de la fonctionnalité (basculement de la propriété d'un bien à une logique d'usage et de service, comme l'illustre le passage de la possession d'une voiture personnelle à une approche de service à la demande, fondée sur la location et la multimodalité) ; l'économie collaborative (qui vise à coproduire, louer et coconsommer des biens et services) ; ou encore l'économie de la réduction

**La tentation est grande d'optimiser les modèles d'affaires existants, ce qui limite le risque.**

## Petit lexique

**L'innovation durable** regroupe l'ensemble des initiatives innovantes d'une organisation cherchant à combiner les enjeux environnementaux et sociaux avec ceux de son activité. Telle que nous l'entendons, l'innovation durable ne se réduit pas à des innovations techniques dans le champ de l'environnement (type *cleantech* ou *smart grids*). Elle inclut certes une réflexion sur les dimensions environnementales, mais aussi sociales et économiques de l'innovation. De même, l'innovation durable ne peut être appréhendée à travers l'unique spectre technique des

experts R&D de l'entreprise, car elle est susceptible de mobiliser et d'impacter l'ensemble des fonctions internes (marketing, design, ressources humaines, *supply chain*, etc.) et des parties prenantes externes de l'entreprise.

**Un business model** (modèle d'affaires ou modèle économique en français) est un ensemble de mécanismes et de modes d'organisation permettant à une organisation de créer de la valeur (économique, environnementale et sociale) pour ses clients et partenaires, tout en étant économiquement viable. ■

**La diversité des démarches d'innovation durable**

AXE PRIVILEGIÉ DU DEVELOPPEMENT DURABLE	TYPE D'INNOVATION		
	Produits et services	Processus	Modèles économiques
<b>Environnemental</b>	<p><b>Offres écoconçues</b>  <b>Arjowiggins Healthcare</b> a développé une gamme verte de feuilles de stérilisation destinées à des hôpitaux, à base de matières renouvelables – en cellulose et sans agents de blanchiment. L'entreprise a fait certifier les produits de sa gamme ArjoGreen : toutes ces feuilles de stérilisation sont certifiées «OK Biobased ».</p>	<p><b>Réduction de l'impact environnemental</b>  <b>Dekra Consulting</b> a construit un bâtiment HQE approprié aux normes allemandes (DGNB – Conseil allemand pour la construction durable). Ce processus lui a permis de développer une offre de conseil en la matière. Dekra travaille désormais avec le gouvernement afin d'étendre le système DGNB à d'autres pays.</p>	<p><b>Economie circulaire</b>                      Dans le cadre de son offre autour de la mobilité, <b>Bosch</b> a développé une série de produits recyclés et remanufacturés pour véhicules (démarreurs, alternateurs...). Le prix de ces produits revalorisés est de 30 à 40% inférieur à celui d'un produit neuf. L'entreprise offre pourtant la même garantie sur deux ans.</p>
<b>Social</b>	<p><b>Offres socioconçues</b>                      Le <b>Crédit agricole</b>, à travers son offre Tookets, donne la possibilité à ses jeunes clients d'affecter des points gagnés en fonction des opérations réalisées sur leur compte, à des projets durables portés par des associations ou ONG présélectionnées par la caisse régionale. Les points sont convertis en euros et contribuent au financement de ces initiatives.</p>	<p><b>Amélioration du bien-être des employés</b>                      Chez <b>Veolia</b>, les déchets sont filmés lorsqu'ils passent sur le tapis convoyeur et les opérateurs désignent sur des écrans tactiles les objets qui doivent être éjectés du tapis afin que des machines s'en chargent. Cette innovation de processus évite aux trieurs de se piquer avec des seringues, par exemple, et réduit le temps passé debout.</p>	<p><b>Approches bottom of the pyramid</b>  <b>Cemex</b> aide depuis 1998 des familles à faible revenu à améliorer leur logement dans le cadre de son programme Patrimonio Hoy. Ces familles ont accès grâce à des micro-crédits à des matériaux de construction et bénéficient d'un soutien technique.</p>
<b>Intégré (environnemental + social)</b>	<p><b>Offres éco-socioconçues</b>  <b>Picard</b> a développé une glacière équitable et écologique, à base de 99% de matières naturelles. La glacière est composée de jute (connu pour ses vertus isolantes) et de coton bio équitable, labellisé Max Havelaar, qui assure aux producteurs des revenus corrects.</p>	<p><b>Intégration de critères sociaux et environnementaux tout au long de la chaîne de valeur</b>                      Pour remplacer 60 000 ordinateurs, <b>La Poste</b> a lancé un appel d'offres imposant des critères environnementaux (matériaux, toxicité, recyclage, performance énergétique en veille) et sociaux (conditions de fabrication).</p>	<p><b>Economie de la fonctionnalité</b>                      Le passage de la propriété à la location des batteries pour le véhicule électrique, un cas mis en avant par <b>Renault</b>. La location de la batterie et sa recharge doivent coûter moins cher qu'un plein d'essence afin de garantir un prix du véhicule comparable à celui d'un véhicule diesel.</p>

tion (maintenir ou accroître le niveau de service tout en réduisant la consommation de ressources).

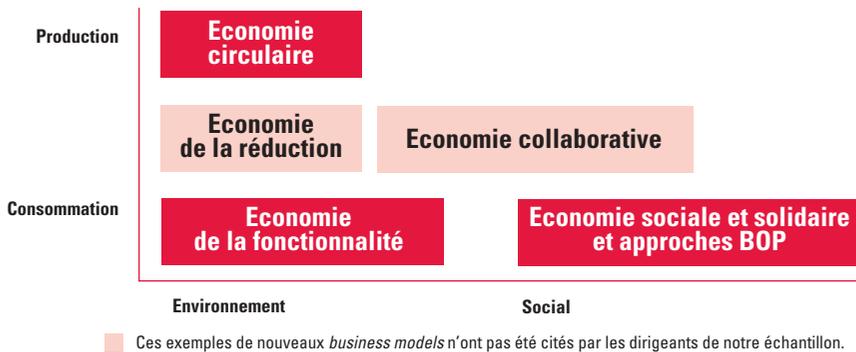
Si ces modèles sont différents, tous peuvent permettre aux entreprises d'interroger le *business as usual* et aider à raisonner de manière prospective.

**3. Organiser l'innovation durable exige de remettre à plat les stratégies et les choix d'organisation.**

Le portage organisationnel des démarches d'innovation durable n'est pas évident et apparaît variable d'une organisation à l'autre. Ainsi, pour 35% des répondants, les démarches d'innovation durable ne dépendent d'aucune direction en particulier. Les directions innovation et développement durable sont citées, au coude à coude, par 15 à 20 % des répondants, derrière les directions de la stratégie.



## Cinq business models résultant de démarches d'innovation durable



» Mais la prise en charge par une fonction ne résout pas le problème, car pour gérer l'innovation durable il s'agit d'être capable de penser et agir de manière complexe et systémique. Ceci peut être particulièrement déstabilisant pour les grandes entreprises qui, historiquement, se sont structurées autour de technologies clairement identifiées, et se sont organisées autour de fonctions cloisonnées, de la conception à la commercialisation des produits et services (recherche et développement, marketing, distribution, etc.). Cette logique de compartimentalisation est-elle toujours de mise dans le cadre de la « troisième révolution industrielle » au sens de Rifkin <sup>(3)</sup> ? De nombreux interlocuteurs de notre étude soulèvent les difficultés de coordination posées par l'innovation durable et sont à la recherche de modèles d'organisation alternatifs.

« Sur toutes les grandes problématiques de développement durable, ce qui nous manque, c'est l'organisation collective. On prend les sujets de manière trop parcellaire, trop en silo. »

Nicolas Blanc,  
responsable du service innovation,  
direction pilotage stratégique,  
développement durable et études,  
Caisse des dépôts et consignations.

Nous avons identifié quatre grandes stratégies possibles pour « organiser l'innovation durable » : simplifier l'enjeu en se focalisant sur les éléments maîtrisables par l'entreprise, dans le cadre de ses métiers existants ; créer un projet temporaire dédié à la conception d'un nouveau produit ou service durable ; créer une nouvelle branche en charge de commercialiser des produits et services durables ; ou encore investir dans des start-up performantes en la matière. Chaque solution présente des avantages et inconvénients spécifiques (voir figure page 26).

**4. Mettre en œuvre l'innovation durable suppose de recourir à de nouvelles compétences et à de nouveaux critères d'évaluation.** L'un des prérequis d'une démarche d'innovation durable est la capacité à intégrer de nouvelles compétences au sein de l'organisation, par la formation, le recrutement de nouveaux profils ou la collaboration externe. Notre étude montre que le recrutement de nouveaux collaborateurs (56 %) et les collaborations avec diverses parties prenantes (66 %) apparaissent comme les deux facteurs internes les plus favorables au développement de l'innovation durable, juste derrière le soutien indis-

» (3) Jeremy Rifkin, *La Troisième Révolution industrielle*, Les Liens qui libèrent, 2012.

pensable du top management (68 %). L'innovation durable suppose donc une capacité à fédérer des compétences internes et externes en créant une démarche intelligente d'innovation ouverte. Tout le défi de l'*open innovation* consiste en réalité à trouver l'équilibre entre la quantité et la qualité des relations avec les partenaires.

« *L'innovation durable vient d'un mélange entre nos compétences internes et les compétences de nos fournisseurs.* »

**Arnaud Brulaire,**

responsable développement durable,  
Picard.

Les projets d'innovation durable devraient également se voir appliquer des critères d'évaluation adaptés. Notre

enquête indique que la sélection des projets d'innovation prend en compte des critères liés au développement durable pour plus de la moitié des répondants : pour 58 % d'entre eux, la sélection des projets d'innovation repose en partie sur des critères environnementaux et pour 54 % sur des critères sociaux.

En revanche, les projets d'innovation durable ne bénéficient pas de seuils de rentabilité moins élevés que des projets classiques, ce qui permettrait pourtant de mieux prendre en compte les temps généralement plus longs de développement et de diffusion de ces projets (tolérés dans 26 % des cas seulement).

**5. Pour favoriser l'innovation durable au sein de l'entreprise, deux acteurs jouent un rôle clé** ➤➤

### Innortex : quand les matelas en fin de vie deviennent matière première

**J**eune start-up industrielle, Innortex a été créée en 2012 afin de valoriser, par le recyclage, les matériaux textiles et alvéolaires en fin de vie. Jusqu'ici salarié d'un groupe international de literie, Richard Papin franchit le pas et fonde son entreprise sur le constat suivant : à l'échelle de la France, 5 millions de matelas (120 000 tonnes) sont jetés chaque année. Et une idée : réutiliser les mousses et textiles contenus dans ces matelas en fin de vie comme ressource première pour un nouveau cycle de production.

Le contexte législatif évolue afin de promouvoir le recyclage dans la filière d'ameublement. En 2012, un décret établit le principe de responsabilité élargie du producteur (REP) dans cette filière afin de responsabiliser les acteurs (fabricants, importateurs, distributeurs) à la récupération des matériaux en fin de vie.

En parallèle se crée Eco-mobilier, un éco-organisme en charge de la structuration d'une filière de recyclage et d'un système d'écotaxe, avec des objectifs ambitieux : atteindre en 2015 la proportion de 45 % des déchets d'ameublement réutilisés et recyclés (contre 23 % aujourd'hui), et 80 % des déchets recyclés, réutilisés et valo-

risés énergétiquement en 2017 (contre 45 % aujourd'hui).

Atteindre ces objectifs implique de structurer l'ensemble de la filière : collecter les matériaux en fin de vie, mais aussi créer de nouveaux acteurs et de nouvelles compétences permettant de démanteler les matelas usagés et de les réintégrer dans un processus de production. Innortex a mis au point un procédé de retraitement et de valorisation des matériaux usagés. Afin d'assurer ses approvisionnements en matière recyclée et d'établir une stratégie de valorisation, Innortex est membre d'un consortium avec un démanteleur (RecycMatelas) et un cabinet de conseil en stratégie et innovation durable (weave AIR). Le projet a reçu le soutien de l'ADEME et de fonds de développement OSEO.

Les perspectives de marché sont réelles : au-delà des vertus écologiques du recyclage, la technologie d'Innortex rend le matériau recyclé moins coûteux à produire que la « matière vierge », et présente des fonctionnalités potentiellement supérieures en termes de tenue et de résistance de la mousse, de durée de vie, de résistance au feu, ou d'utilisation de produits chimiques. ■

## Quatre stratégies pour le portage organisationnel de l'innovation durable

### 1. Simplifier l'innovation

Restreindre la complexité de l'innovation en se focalisant sur des enjeux maîtrisables et connus par l'entreprise et optimiser les solutions et technologies existantes.

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>+</b></p> <p>Maintien de l'organisation, maîtrise managériale, lien au marché plus facile.</p> <p>Facilite la démarche d'innovation en interne, et permet aux acteurs en charge de l'innovation de monter en maturité.</p> <p>Permet de ne pas modifier brutalement l'organisation.</p> | <p><b>-</b></p> <p>Les enjeux les plus faciles à traiter ne sont pas toujours les plus importants.</p> <p>Portée symbolique moindre.</p> |
|---|--|

### 2. Gérer un portefeuille de projets

Créer un projet temporaire sur la conception d'un nouveau produit durable.

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>+</b></p> <p>Souplesse. Permet de décroquer les métiers existants. Facilite les apprentissages.</p> <p>Facilité. Ouverture des métiers à de nouvelles approches (<i>open innovation</i>).</p> | <p><b>-</b></p> <p>Intégration du projet au reste de l'organisation.</p> <p>Pérennisation au-delà du projet ?</p> <p>Risque de contestabilité : <i>greenwashing</i> ou réel engagement ?</p> |
|---|--|

### Partage organisationnel de l'innovation durable

### 4. Mener une politique d'acquisition externe

Logique de capital risque ou d'option réelle.

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>+</b></p> <p>Meilleure gestion du risque.</p> <p>Internalisation des compétences clés pour des initiatives futures.</p> | <p><b>-</b></p> <p>Risques liés à l'intégration.</p> <p>Modèle zéro synergies.</p> |
|---|--|

### 3. Créer de nouvelles marques/divisions

Restreindre la complexité de l'innovation en se focalisant sur des enjeux maîtrisables et connus par l'entreprise et optimiser les solutions et technologies existantes.

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>+</b></p> <p>Autonomie. Facilite le processus de décision.</p> <p>Favorise l'expérimentation et la logique d'entrepreneuriat interne.</p> <p>Donne de la visibilité à l'action de l'entreprise sur ces questions.</p> <p>Permet éventuellement de desserrer des contraintes liées à la maturité/rentabilité des marchés.</p> | <p><b>-</b></p> <p>Lien avec le reste du groupe ?</p> <p>Peu d'apprentissage et faible contrôle.</p> <p>Modèle vulnérable, assujéti à l'existence d'une clientèle dédiée.</p> |
|--|---|

➤➤ **mais ambigu : le consommateur final et l'Etat.** Pour réussir ces démarches d'innovation durable, les entreprises peuvent s'appuyer sur deux alliés clés : les clients et l'Etat, reconnus comme les parties prenantes les plus influentes sur l'innovation durable (pour respectivement 64 % et 56 % des répondants).

Pour autant, nombreuses sont les entreprises qui mettent en avant la difficulté à décrypter les attentes de leurs clients directs ou des consommateurs finaux en matière d'innovation durable. Un effort de pédagogie important est nécessaire afin de remettre en cause les nombreuses idées reçues dues à la méconnaissance des véri-

tables impacts sociaux ou environnementaux d'un produit ou d'un service. Le cas du luxe illustre bien comment, en revenant aux fondamentaux (des matériaux nobles, des métiers rares, des savoir-faire artisanaux, une haute qualité de service), il est possible de capitaliser sur une offre durable, intergénérationnelle, alors même qu'il s'agit d'un secteur qui peut être accusé de surabondance, de gaspillage, d'obsolescence, etc.

L'Etat, ensuite, peut imposer des critères et des pratiques grâce à son double rôle de régulateur et d'acheteur (via les codes de marché public). Toutefois, une simplicité accrue, une prévisibilité renforcée, une coordination européenne plus étroite et un rôle plus actif (par exemple via la préemption de certains brevets) amplifieraient son impact positif.

*« On ne sait pas jusqu'où la réglementation peut aller. La logique entre les différentes directives est parfois contradictoire. Une vision mieux partagée au niveau européen serait une vraie avancée. »*

Marleen De Ryck,  
adjointe au directeur innovation,  
GDF Suez.

**6. Le développement de l'innovation durable exige d'apprendre de ses échecs pour mieux réussir à travers une démarche itérative.** Le développement de l'innovation durable invite à accepter et gérer l'échec comme une source d'apprentissage, et adopter une démarche itérative d'expérimentation. Ces préceptes, toujours vrais en matière d'innovation, sont encore plus prégnants en matière d'innovation durable qui concerne



## Recharger et récupérer pour cultiver la relation client : le cas de Guerlain

**G**uerlain, maison spécialisée dans la parfumerie et la cosmétique appartenant au groupe LVMH, s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche de développement durable et notamment d'écoconception et de gestion de la fin de vie de ses produits à travers un travail innovant sur l'impact des produits et du packaging.

Dès les années 80, la maison a proposé ses premières recharges de parfum dans un flacon appelé Habit de fête ; le système de recharge a ensuite été étendu à d'autres parfums et lignes de produits comme les fonds de teint ou plus récemment le mascara. Dans les années 2000, Guerlain va plus loin en proposant à ses clients de venir recharger directement leur flacon de parfum dans certaines boutiques grâce aux Fontaines impériales.

Aujourd'hui encore, la maison continue d'approfondir sa démarche avec la création d'un nouveau service dédié à la recharge des pots de crème Orchidée impériale, proposé aux clients dans certaines boutiques parisiennes depuis septembre 2011. « Les conseillères beauté rechar-

gent alors le pot à l'arrière de la boutique, pendant ce temps-là les clientes se voient proposer un service sur mesure comprenant un thé, des conseils beauté, un flash make up... Le prix de la recharge est proche de celui du pot plein », commente Sandrine Sommer, directrice du développement durable chez Guerlain. En 2012, l'entreprise continue d'innover en lançant le premier mascara rechargeable au miroir intégré.

Quant aux packagings ne pouvant être rechargés, les clients se voient offrir la possibilité de se joindre aux efforts de Guerlain en les rapportant en boutique afin qu'ils soient triés, recyclés et valorisés. Ces packagings vides sont alors envoyés sur la plate-forme de déconditionnement et de tri de l'entreprise avec les stocks obsolètes, les testeurs et les flacons vides des boutiques. Les retours des clients sont très positifs. Pour expliquer ce choix d'un travail sur la fin de vie du produit, Sandrine Sommer rappelle que « le domaine du luxe appelle la qualité et le prestige par essence. Cela peut se traduire par des packagings lourds et l'utilisation de plusieurs matériaux assemblés difficiles à recycler et à trier ». ■

## Comment Emulsar a valorisé sa technologie de nano-émulsion

**E**mulsar est une jeune entreprise innovante française qui commercialise ses procédés d'émulsion auprès d'entreprises des secteurs de la pharmacie, de la cosmétique ou de l'agroalimentaire. L'entreprise a mis au point et breveté une machine et un procédé de fabrication de nano-émulsions (brevet « pionnier ») permettant de produire des émulsions très fines, homogènes et stables. Les gouttes obtenues grâce à cette innovation durable sont cinq à dix fois plus fines, contiennent très peu d'additifs (issus de la pétrochimie) ou des additifs naturels et consomment vingt fois moins d'énergie. Les émulsions servent de base dans un grand nombre de produits des industries cosmétique (par exemple, crèmes de soin), agroalimentaire (par exemple, sauces, vinaigrette) et pharmaceutique (par exemple, liquides injectables). « Vous consommez ou utilisez au moins une fois par jour un produit qui est à base d'émulsion », explique Frédéric Arnaud, directeur général d'Emulsar.

Cette technologie de rupture permet aux entreprises clientes de développer des nouveaux produits à forte valeur ajoutée comme des crèmes plus efficaces et naturelles, exploitant mieux les principes actifs, ou des huiles allégées pour des produits qui n'impliquent aucune altération du goût. De vendeur de machines, Emulsar est devenu concepteur, fabricant et vendeur d'ingrédients sous forme d'émulsion.

L'un des premiers et plus importants projets d'Emulsar a été de développer un parfum sans alcool. « Un parfum aujourd'hui, c'est entre 10 et

15% d'une substance parfumante, sorte de matière grasse, et 85 à 90% d'alcool servant de vecteur. L'idée était de remplacer cet alcool par de l'eau, et donc de disperser la substance parfumante en petites gouttes dans l'eau. » Les nano-émulsions, par leur finesse, laissent passer la lumière. Emulsar est ainsi parvenu à créer un parfum transparent sans alcool. Malgré un très bon accueil par les grands parfumeurs, les entreprises du secteur n'ont pas souhaité commercialiser leurs produits avec ce nouveau procédé. « Le marché traditionnel du parfum n'était pas prêt », confesse Frédéric Arnaud.

Néanmoins, Emulsar réussit à rebondir sur cet échec en trouvant un autre débouché dans un secteur d'activité différent. Un laboratoire pharmaceutique spécialisé en ophtalmologie s'est intéressé au savoir-faire d'Emulsar dans la réalisation des émulsions transparentes. En effet, en ophtalmologie, il est nécessaire que les produits appliqués à l'œil (sur la surface ou par injection) soient transparents pour ne pas gêner la vue. « Non seulement, nous nous sommes servis de la connaissance que nous avons créée en cosmétique, dans le domaine des parfums, pour fabriquer ces produits ophtalmologiques, mais cela nous a bénéficié commercialement ! »

Une invention peut être à l'origine de plusieurs innovations ou ne l'être d'aucune... Pour qu'une invention devienne innovation et se diffuse sur le marché, il est donc nécessaire de savoir capitaliser sur ses échecs et d'expérimenter en permanence de nouveaux débouchés. ■

» à la fois produits, processus et *business models*, où les pratiques sont encore largement à inventer, et où l'horizon temporel est souvent plus éloigné.

**7. L'innovation durable suppose de changer d'échelle, d'innover au-delà des frontières de la firme et de faire émerger des écosystèmes d'affaires.** Les entreprises n'opèrent pas seules dans leur marché. Pour créer de la valeur, elles doivent interagir avec

d'autres acteurs au sein d'un écosystème complexe qui regroupe leurs clients, fournisseurs et parties prenantes. L'innovation durable implique de créer une infrastructure d'innovation commune, à même de coordonner l'innovation dans chacun des maillons de l'écosystème. Trois leviers permettent de rendre les écosystèmes plus durables : (1) maximiser le partage de l'information et des connaissances en matière de développement durable ; (2) accroître

la capacité à structurer ces informations et à identifier des orientations et objectifs communs ; (3) développer la capacité à interconnecter les acteurs de l'écosystème et à redéfinir leur rôle.

**Comment renforcer les démarches d'innovation durable pour en faire un facteur de compétitivité ?** A l'issue de ce travail, il est possible de formuler quelques recommandations pour renforcer les démarches d'innovation durable à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises.

► Au sein des entreprises, accroître les capacités de prospective en matière de développement durable et d'innovation. Si le développement durable relève d'une logique d'innovation, les acteurs en charge de ces questions doivent acquérir une réelle capacité d'anticipation et de repérage des enjeux à fort impact pour l'entreprise et la société. Pour les directions du développement durable, cela signifie aller au-delà des démarches de progrès continu et dépasser une logique de conformation aux standards ou aux meilleures pratiques d'un secteur, pour aller vers un réel exercice de projection stratégique.

► Le (la) dirigeant(e) reste un acteur clé pour soutenir et structurer les démarches d'innovation durable. En effet, l'innovation durable relève de la politique d'entreprise, et le dirigeant est dans la meilleure position pour la cadrer comme une question de stratégie. Lorsqu'il ou elle posi-

tionne ces questions à l'agenda stratégique, l'entreprise dispose d'un levier de sens, permettant d'aller au-delà d'une approche purement financiarisée de la mission de l'entreprise et de signifier sa différence. A ce titre, l'innovation durable fournit une opportunité pour redonner une dimension politique (au sens noble du terme) à la fonction de dirigeant et à l'action managériale.

► Créer une vision partagée et agir de manière transverse. Pour mener une politique d'innovation durable, il s'agit de penser la coordination à l'intérieur et à l'extérieur de la firme. La mise en place de séminaires prospectifs d'exploration, regroupant différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, constitue un format permettant de partager collectivement des visions sur l'évolution des métiers de l'entreprise et les manières de les anticiper.

► Les institutions de formation (en management, ingénierie, design, économie) doivent

s'engager plus fortement pour intégrer ces enjeux au sein de leurs cursus. Préparer leurs étudiants à penser de manière prospective les grands enjeux de demain, et leur jonction avec les activités d'innovation, et repenser le rôle et la responsabilité sociale des dirigeants sur ces questions.

Finalement, l'une des responsabilités collective des grandes entreprises, acteurs politiques et institutions de formation est de développer une vision plus innovante du développement durable. ■

*Les institutions de formation doivent s'engager plus fortement pour intégrer ces enjeux dans leurs cursus.*