



REDÉFINIR L'INNOVATION À L'ÈRE DES CRISES ET DES TRANSITIONS

A propos d'Entreprise et Progrès

Entreprise et Progrès est un think & do tank dont la mission est d'accélérer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes pour faire progresser le progrès.

A ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une Société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

A propos de la Présidente de chantier Albane Liger-Belair



Albane Liger-Belair dirige l'Innovation chez KPMG France depuis 2 ans, notamment le KPMG Innovation Lab, un accélérateur d'idées qui propose aux entreprises de nouvelles approches pour les aider à se réinventer et à innover vers une croissance durable dans des contextes de rupture.

Innovation Catalyst, elle développe avec son équipe des contenus de prospective et de recherche stratégique, à partir desquels elle conçoit et anime des parcours sur mesure qui ouvrent de nouvelles réalités aux entreprises. S'appuyant sur des méthodologies telles que Design Thinking ou Lean Start up, son approche centrée sur le client et la résolution de problèmes, vise à générer des idées concrètes et tangibles.

Avant de rejoindre KPMG, Albane a travaillé pendant 20 ans chez Accenture, où elle a d'abord longtemps évolué dans des responsabilités marketing et communication, développant ainsi une solide expérience pluridisciplinaire et variée en marketing BtoB, Stratégie Digitale, Communication Corporate. Elle a ensuite rejoint la practice Accenture Digital pour lancer puis diriger pendant plusieurs années l'Innovation Center d'Accenture dont la mission était d'accompagner les entreprises dans leurs démarches d'innovation.

SOMMAIRE

A propos	2
Mot de la présidente de chantier	4
Avant-propos	5
INTRODUCTION : POURQUOI REDÉFINIR L'INNOVATION	7
1 – POURQUOI INNOVER : QUELLE VALEUR POUR L'INNOVATION ?	9
L'innovation en réponse à la crise	9
L'innovation au filtre de la Raison d'Être	12
L'innovation, levier de la transition écologique et sociale	13
2 – POUR QUI INNOVER : PENSER L'USAGE DE L'INNOVATION	17
Innover pour l'usager et par le design	17
L'innovation sociale et inclusive	19
L'innovation numérique au service de l'inclusion sociale	19
Innover pour le collectif	20
3 – COMMENT INNOVER : LES OUTILS DE L'INNOVATION	23
Le paradigme de l'éco-conception	23
Faire mieux avec moins : l'innovation frugale	24
De nouveaux modèles innovants	26
4 – AVEC QUI INNOVER : INNOVER SEUL OU À PLUSIEURS ?	28
Vers l'open innovation et l'intelligence collective	28
Coopétition, coopération et innovation	30
5 – JUSQU'OUÛ INNOVER : LES FRONTIÈRES DE L'INNOVATION	33
Quelle éthique pour l'innovation ?	33
Vers une gouvernance de l'innovation	35
CONCLUSION : L'INNOVATION AUX DÉFIS DU MONDE D'APRÈS	37

Mot de la présidente de chantier



Par Albane Liger Belair, Directrice de l'innovation de KPMG et Présidente du chantier

À l'heure où l'on parle enfin de rebond, après une année totalement inédite, les entreprises se réinventent pour retrouver le chemin d'une croissance qui se veut plus durable et partagée, plaçant ainsi l'innovation comme un levier indispensable de la sortie de crise.

Par essence, l'innovation – recherche constante d'amélioration de l'existant – est un moyen unanimement reconnu de survie dans la tourmente. Au-delà des bouleversements et catastrophes qu'elles engendrent, les crises sont ainsi des terrains fertiles à l'innovation, qui apparaît bien souvent comme le dénominateur commun aux entreprises qui s'en sortent le mieux.

Et pourtant en temps de crise ce sont les premiers budgets impactés par les coupes budgétaires. Au-delà de la prise de risque, et de la notion de temps court versus long, se pose la question de la valeur de l'innovation et de son retour sur investissement.

Et si finalement l'innovation pour donner sa pleine mesure devait être en prise directe avec la raison d'être de l'entreprise ? Et si on parlait d'une innovation à impact positif mesurable ?

A l'aune de cette sortie de crise, il semble qu'il faille s'interroger avant tout sur le sens de l'innovation pour que celle-ci ne soit pas que technologique, mais aussi sociale, sociétale, environnementale, résolument tournée vers l'humain, et au service du bien commun.

C'est ce que nous avons cherché à creuser avec ce chantier d'Entreprise & Progrès qui a rythmé et accompagné toute cette année si particulière.

Bonne lecture !

Avant-propos :

La crise pandémique et la disruption totale de notre système économique, ont obligé nos sociétés à se redéfinir en quelques mois. Un peu partout, de nouvelles habitudes de vie se sont installées : les gestes barrière, les confinements, les protocoles sanitaires. De nouvelles formes d'organisation ont vu le jour : le télétravail, l'omniprésence du numérique, un système économique chamboulé. Nous avons tous dû nous adapter à une incertitude constante, développer notre agilité, notre résilience.

En particulier, les entreprises ont dû se réinventer, mettre à l'épreuve leurs capacités d'innovation et les questionner profondément. Comment innover pour faire face à la crise ? Comment continuer à innover quand tout est bouleversé ? Comment prioriser ? Quel sens donner à un effort d'innovation quand il est si difficile de prévoir ?

C'est pour répondre à ces questions qu'Entreprise et Progrès, think tank et do tank des leaders activistes, s'est associé avec KPMG, leader de l'audit et du conseil stratégique, avec un objectif : mener à bien un travail de réflexion pour **redéfinir l'innovation en temps de crises et transitions**.

Au sein d'Entreprise et Progrès, la conviction que l'entreprise et le système économique doivent être des catalyseurs du progrès collectif a toujours été naturellement associée à l'idée que l'innovation devait servir un objectif de bien commun. Qu'elle devait être une innovation responsable, écologique, ou sociale et inclusive, capable d'alimenter le progrès. Ces enjeux sont plus que jamais d'actualité à l'heure où l'on attend des entreprises qu'elles participent à l'effort de sortie de crise. Il était donc important, aujourd'hui, de prendre le temps de faire ce travail.

Pour KPMG, la question de l'innovation est un enjeu stratégique depuis toujours : accompagner ses clients dans la définition d'une innovation stratégique et transformative est le cœur de l'activité du groupe. Mais la volonté de l'entreprise de changer en profondeur sa gouvernance ces dernières années, à travers le programme KPMG 360, n'ont fait que renforcer la détermination à se tourner vers

une innovation du sens. C'est le sens de l'offre Futures, et la crise a permis de pousser encore plus loin ces réflexions.

En nous associant, nous avons donc cherché à mettre autour de la table les experts les plus avancés sur l'enjeu de l'innovation. Ceux qui pourraient nous aider à tracer le chemin d'une innovation constructive, contributrice du bien commun et du progrès, une innovation permettant d'accompagner et d'affronter les crises et les transitions à venir.

C'est le fruit de ce travail de plusieurs mois que nous présentons ici.

INTRODUCTION : POURQUOI REDÉFINIR L'INNOVATION

En entreprise, dans les programmes politiques, dans nos modes de vie et de consommation : l'innovation semble partout s'ériger en objectif. Il faut innover, disrupter, inventer. Tout le temps. Plus vite. Le champ lexical de l'innovation est devenu si omniprésent depuis quelques années qu'il semble presque se galvauder et perdre son sens. La crise pandémique a d'ailleurs été un révélateur fort de cette perte de sens. Confrontées à un bouleversement total de leurs modes de fonctionnement, les entreprises ont été forcées de réinterroger leurs processus d'innovation. Il a fallu mettre ses forces dans de nouveaux modèles d'innovation, pour affronter le choc. Des modèles au service de l'agilité et de la résilience.

Beaucoup ont alors pris conscience que l'innovation est une réalité plurielle. D'abord, si l'innovation peut être technologique, à l'image de celle qui est issue traditionnellement de la R&D, elle est parfois aussi sociale, managériale, ou d'usage. Forger de nouveaux processus organisationnels, de nouvelles méthodes est aussi de l'innovation. Et puis, il existe plusieurs types d'innovation, qui ont chacun leurs propres enjeux, leurs : l'innovation incrémentale, qui consiste à innover sur un produit déjà existant, l'innovation de rupture (ou disruptive), qui permet de conquérir voire de faire émerger de nouveaux marchés, l'innovation adjacente, qui détourne un produit de son usage initial, l'innovation radicale, qui invente un nouveau produit pour un nouveau marché. L'innovation peut être technologique, bien-sûr, mais aussi sociale, managériale, ou d'usage. En temps de crise ou de transition, c'est chacune de ces formes d'innovation qui devient l'outil de l'agilité et du changement.

Derrière cette réalité plurielle qu'est l'innovation, il y a aussi, et peut-être surtout la question du sens : innover, oui, mais pourquoi ? Depuis longtemps déjà on

s'interroge sur la portée de l'innovation, des découvertes technologiques, des inventions. Comment transforment-elles nos vies ? Quel impact ont-elles sur nos liens sociaux, ou sur l'environnement ? Quelles questions éthiques posent-elles ? À l'heure où les crises se multiplient, qu'elles soient sanitaires, économiques, écologiques ou sociales, toutes ces questions sont plus que jamais d'actualité.

Une grande majorité des dirigeants d'entreprise considèrent l'innovation comme une priorité : c'est le cas par exemple de 93% des dirigeants d'Entreprise et Progrès interrogés. Pourtant on ne peut que constater que l'innovation aujourd'hui n'est pas toujours "positive", qu'elle ne contribue pas toujours au progrès de la société. À force de viser l'innovation pour elle-même, on fait émerger des innovations qui n'ont pas toujours de sens : qui n'ont pas été créées pour un usage, pour des usagers, qui ne concourent à aucune finalité applicable, qui consomment plus de ressources qu'elles ne créent de valeur ou qui ne résistent pas aux transitions sociales émergentes et aux changements des paradigmes contemporains.

Pour les dirigeants, penser l'innovation implique donc de la redéfinir, en se posant à chaque fois les bonnes questions. Quelles sont ces questions ? Cinq grands enjeux peuvent-être mis en lumière comme autant de pistes pour redéfinir l'innovation en temps de crise et de transition. À travers ces 5 questions, il s'agit de repenser une innovation adaptée au monde d'aujourd'hui et à son économie.

1 – POURQUOI INNOVER : QUELLE VALEUR POUR L'INNOVATION ?

L'un des enseignements de la période charnière dans laquelle se trouvent les sociétés mondiales, c'est que l'innovation doit être porteuse de sens. Les sondages le montrent : de plus en plus de citoyens se questionnent sur l'idée "d'innovation", et beaucoup ne voient plus aujourd'hui plus l'utilité des nouvelles innovations qui voient le jour. Il y a donc un enjeu particulièrement fort à s'interroger sur le "pourquoi", sur le sens, qui donne à l'innovation sa valeur. Pourquoi chercher à innover, dans quel but, avec quels objectifs ? Il s'agit là de sortir du paradigme qui consiste à "innover pour innover", et de faire émerger un nouveau modèle, celui d'une innovation positive, capable de répondre à nos défis collectifs.

L'innovation en réponse à la crise

L'innovation peut ainsi être un outil pour répondre à l'urgence et protéger les citoyens : c'est le sens qu'a pris l'innovation dans la période du choc sanitaire. Réinventer sa façon de travailler, de produire, de dialoguer en entreprise. Bouleverser ses chaînes de production pour se mettre au service de la protection sanitaire. Inventer de nouveaux usages, de nouveaux formats, de

nouvelles formes de vivre-ensemble. Le télétravail a mis à l'épreuve la capacité des organisations à mettre en oeuvre cette innovation managériale "empathique". Voilà quelques exemples de challenges qu'ont dû relever les entreprises et tous les acteurs sociaux au début de la crise de la Covid-19.

D'une manière plus générale, l'innovation doit permettre de prévenir et protéger en temps de crise. C'est une innovation qui doit être humaine et managériale, dans le sens où elle doit prendre en compte

les nouveaux enjeux d'un monde de plus en plus instable, changeant et volatil. Inventer des manières d'être résilients, de mieux prévoir les crises, de s'y adapter, protéger et soigner...

Cécile Beliot

Directrice Générale du groupe Bel



Crédit photo : Pierre VASSAL/HAYTHAM

”

Il est rare d'avoir une crise mondiale où tout le monde confronté à la même crise en même temps. Celle que l'on a vécue en 2020 a fait ressortir des faiblesses de tous les acteurs. Dans ce contexte, l'innovation a servi de tampon pour absorber le choc : il a fallu innover dans le management, mettre en place un télétravail tout en prenant soin des équipes, il a fallu innover dans les process, les achats, la chaîne logistique et prendre des décisions rapides... Mais cette créativité, cette capacité d'innovation, nous a permis de rebondir et de faire preuve de résilience dans un moment très difficile.



Focus sur les marques adaptatives
**par Céline Lerenard, Cofondatrice
de Carewan**

« La crise amplifie des phénomènes sous-jacents de notre société, comme la croissance des inégalités, l'urgence de la question climatique, le nouvel équilibre capital-travail, ou encore le débat sur la globalisation. À l'échelle individuelle, elle impacte les personnes dans leurs conditions de vie, leur sentiment de sécurité et vulnérabilité, et ébranle convictions et aspirations, posant ainsi la question de l'engagement de chacun dans le travail et l'entreprise. Enfin, elle réinterroge le

sens de l'entreprise, qui glisse d'un lieu de création de richesses vers un lieu de contribution au bien commun. Ces évolutions vont certainement avoir des implications concrètes, comme la modification du rapport au pouvoir, l'exercice d'une autorité distribuée, la volonté de co-construction.

Les entreprises devront donc réagir pour répondre conjointement aux exigences économiques qui garantiront leur pérennité, aux nouvelles attentes des collaborateurs qui détermineront leur performance et aux objectifs de développement durable. Dans cette perspective, les RH vont devoir préparer des plans d'adaptation de l'entreprise non plus seulement fondés sur une logique purement économique, mais en intégrant dans leurs critères la cohérence avec la raison d'être de l'entreprise et la prise en compte du commun. Enfin, ils devront faire preuve d'inventivité pour rebâtir la notion de performance autour de la durabilité.

La double exigence de sens et de résultats étendus à l'impact sur la planète, le sociétal et l'humain nécessite le développement d'une culture fondée sur la sobriété, la citoyenneté, la considération pour les personnes, la reconnaissance mutuelle et la décentralisation de la capacité d'initiative qui favoriseront l'implication, la satisfaction au travail et donc la performance. Pour cela, des entreprises sont déjà engagées dans des démarches qui font leur preuve et d'autres s'y préparent. Parmi ces pratiques, nous pouvons citer l'Appreciative Inquiry et le Feed Forward qui permettent, non plus d'évaluer les personnes rétrospectivement mais de valoriser leurs points forts par rapport aux missions confiées. Nous voyons également se renforcer la pratique des retours d'expériences et du On the job learning qui facilitent l'ancrage et l'apprentissage. Les dirigeants, comme les managers, devront changer d'état d'esprit et penser l'organisation de l'entreprise ou de l'équipe, non plus comme des « machines formées de rouages bien huilés et qui fonctionnent de façon mécaniste et perpétuelle » mais comme des systèmes complexes et vivants, fruits de choix contextuels, discutés, appréciés et pilotés.

Plus que jamais, les organisations doivent être adaptatives... et entrer dans une dynamique de confiance ! »

L'innovation au filtre de la Raison d'Être

Depuis 2019 et l'émergence de la Loi PACTE, les entreprises sont aussi amenées à redéfinir leur raison d'être, c'est-à-dire le sens qu'elles entendent donner, avec leurs parties prenantes, à leurs activités, dans le but d'avoir un impact positif sur le monde. Le débat sur la Raison d'Être constitue l'aboutissement de la tension qui existe depuis des décennies sur la responsabilité sociale de l'entreprise, sur sa capacité à contribuer (ou non) à l'intérêt général et au bien collectif. Et c'est naturellement qu'il doit se traduire dans les pratiques d'innovation.

Puisque la raison d'être redéfinit l'ensemble du modèle économique de l'entreprise, elle doit aussi devenir le filtre au travers duquel se détermine l'innovation. Il s'agit alors de faire de l'innovation un levier d'impact positif pour l'entreprise, de la mettre au service du projet d'entreprise au-delà de son seul aspect financier et économique. Cela implique de se demander, à chaque étape des processus d'innovation : en quoi sert-elle le projet global de l'entreprise ? De se mettre en accord avec la stratégie RSE de l'organisation, avec ses valeurs.

Exemple :

La start up **MishiPay** s'est appuyée sur sa raison d'être « faciliter l'expérience client » pour répondre aux besoins de ses clients et se réinventer. Sa technologie de paiement initialement prévue pour faire gagner du temps au consommateur, est aussi devenue un moyen de respecter la sécurité de chacun dans le contexte de distanciation sociale.



Geneviève Ferone Creuzet

Co-fondatrice et associée de Prophil

La loi Pacte a le grand mérite, pour ce qui est des sociétés à mission, de poser ces sujets de la RSE directement au cœur de la gouvernance de l'entreprise et, donc, de son modèle économique. [...] Les conditions de création de valeur, au sens de la loi Pacte doivent être décarbonées, frugales en ressources, avec le sens de l'utilité des produits et services. [...] C'est bien la question du sens et de l'utilité de l'entreprise qui est à l'œuvre aujourd'hui.

L'innovation, levier de la transition écologique et sociale

Plus globalement, penser le sens et la valeur de l'innovation c'est aussi s'interroger sur sa place dans la transition globale. En termes d'innovation, les mega-tendances sont aujourd'hui la digitalisation, l'automatisation, la relocalisation, l'écologie et la résilience. Ce sont donc des enjeux en lien fort avec la transition écologique et sociale, au sein de laquelle l'innovation doit trouver sa place.

Les sondages le montrent : les citoyens sont de plus en plus attentifs aux débats autour de l'impact environnemental et social des nouvelles technologies, et cela est

valable plus largement pour toutes les formes d'innovation.

Pour les entreprises, l'enjeu est donc de replacer ces questions au cœur des processus d'innovation. L'éco-conception permet ainsi de concevoir des produits innovants prenant en compte les enjeux environnementaux ou humains émergents. Penser les nouveaux modèles économiques, comme l'économie circulaire ou l'économie de la fonctionnalité, est aussi une forme d'innovation de rupture qui permet de mieux s'insérer comme acteur de la transition écologique et sociale

Focus sur le biomimétisme

- Le biomimétisme fait apparaître un nouveau paradigme de développement sociétal qui repose sur l'environnement, la biodiversité et la sobriété de consommation.

Ses applications concrètes ont bel et bien évolué en conséquence. Autrefois limités à une simple inspiration des formes de la nature pour la création de nouveaux produits, les pionniers du biomimétisme vont aujourd'hui bien plus loin dans la démarche et s'intéressent à la structure même de la matière, aux matériaux et à leurs propriétés, aux processus de création de certains éléments, au fonctionnement d'un organisme, ou encore aux interactions et comportements entre espèces ou avec leurs écosystèmes, etc.

La nature peut ainsi inspirer aussi bien des procédés, par exemple la séquestration du CO2 atmosphérique, que des modèles ou systèmes complets (par exemple, le fonctionnement de l'économie circulaire).

Au-delà de l'inspiration, le biomimétisme trouve directement sa place dans les processus d'innovation structurés, et de R&D. Sidney Rostan, Fondateur et CEO de **Bioxegy**, une agence d'innovation et un bureau d'étude pionnier du biomimétisme en France, a identifié trois potentialités : améliorer des technologies qui existent déjà ; faire sauter les verrous technologiques, c'est-à-dire répondre à une problématique que l'on n'arrive pas à résoudre avec une technologie en l'état ; ou, plus complexe, chercher la disruption en repensant complètement une technologie que l'on a créée.

- Par exemple, **Bioxegy** a récemment accompagné un acteur majeur de la mobilité et des transports en commun, dans l'identification de technologies de ruptures bio-inspirées pour améliorer la gestion des flux voyageurs. De son côté, **Renault** associé à l'Université d'Evry, optimise la consommation des véhicules hybrides sur le modèle du métabolisme humain.
- **L'Oréal** par exemple a intégré le biomimétisme à sa feuille de route stratégique de R&D-Innovation, comme levier majeur pour répondre à ses

engagements de développement durable et pour alimenter la réflexion sur sa raison d'être. L'entreprise a ainsi désigné un noyau dur moteur d'innovation biomimétique, les Biomim' Angels. L'objectif étant d'essaimer une démarche en interne au sein de toutes les directions.

Le biomimétisme se veut durable, et pourrait s'imposer comme un moyen privilégié d'amorcer notre transition écologique, en proposant des solutions vertes, soutenables, sans pour autant mettre de côté les performances économiques ou techniques.

- **ADVtech** a mis au point une solution d'éoliennes inspirée de la nage des poissons permettant de pallier aux problèmes des éoliennes actuelles (en particulier la nuisance du bruit aérodynamique) avec un rendement aussi élevé que celui des éoliennes conventionnelles les plus performantes.

Focus sur l'innovation et sobriété numérique

- Les transitions écologiques et numériques sont de plus en plus interconnectées. En particulier, le concept de sobriété numérique (ou « numérique frugal ») s'impose progressivement dans les stratégies numériques.

Cette démarche vise à réduire l'impact environnemental du numérique, en s'attachant à concevoir des services numériques plus sobres et à modérer ses usages quotidiens. En ce sens, la sobriété numérique est une approche « lean », autrement dit « au plus juste », qui est aussi source d'efficacité – énergétique, humaine, financière – pour les organisations. Son principe étend au niveau sociétal la prise en compte des objectifs poursuivis par les approches techniques de type « Green IT » (l'informatique responsable) destinées prioritairement aux Directions des systèmes informatiques (DSI).

Les questions à se poser :

- L'innovation permet-elle de promouvoir la résilience de l'organisation, sa faculté à prévenir les crises et à rebondir lors d'un choc ? Est-elle un levier d'agilité ?
- Les mécanismes d'innovation sont-ils alignés avec la raison d'être et les missions de l'entreprise ?
- Quels sont les processus permettant d'orienter les processus d'innovation pour répondre aux enjeux de la raison d'être ?
- Comment l'innovation permet de faire émerger des modèles plus écologiques et plus justes ?
- Quels sont les critères mis en place dans les procédures d'innovation pour mesurer la contribution à l'impact social ou environnemental ?



2 – POUR QUI INNOVER : PENSER L'USAGE DE L'INNOVATION

Dans la période de transition particulière que vivent les sociétés mondiales, l'innovation doit aussi se questionner sur ses usagers. Il est aujourd'hui particulièrement crucial de (re)mettre l'utilisateur au cœur des processus innovants : sans usager, pas d'innovation.

Il faut donc s'interroger : pour qui innove-t-on ? Qui sera l'utilisateur ? À quels enjeux ou quels besoins répond l'innovation pour ces usagers ? Comment penser le design de son innovation pour répondre aux besoins des utilisateurs ?

Innover pour l'utilisateur et par le design

Le design est une dimension essentielle qui stimule l'innovation et dans laquelle la dimension de l'expérience est primordiale. La démarche du designer innovant doit donc se centrer sur l'utilisateur : avant même la conception, il faut mettre en œuvre un travail fondamental de problématisation, fondé sur une mise en empathie.

Pour mettre en œuvre une innovation fondée sur le design, il est alors

nécessaire de transformer les hommes et leur façon de concevoir l'innovation : il ne s'agit plus alors que d'une question de compétences techniques et technologiques, mais d'un enjeu de soft skills.

Il s'agit de connaître l'autre, d'être capable d'identifier et d'anticiper ses besoins ainsi que les nuances de son usage, afin de produire des innovations adaptées à un monde de plus en plus divers et polarisé.

Frédérique Pain

Directrice de la recherche et de l'innovation
à l'école de design STRATE



Crédit photo : ENSCI



L'innovation contemporaine est en mutation complète, une mutation qui passera par le design. Désormais, les clients deviennent des compétiteurs, avec l'économie des plateformes. L'innovation doit donc partir de l'utilisateur, et l'observation de leurs vies permet de créer des services adéquats aux besoins. Cette innovation par le design n'est plus forcément techno-orientée. Il faut à présent élargir les grilles de lectures de l'innovation : des disciplines tels l'anthropologie et la sociologie, jouent un rôle majeur afin de nous permettre de mieux comprendre toutes les dimensions de l'innovation.

Focus sur le Groupe SEB : le design inclusif

- Le Groupe SEB, en partenariat avec APF France handicap et avec le soutien de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), a élaboré un guide des bonnes pratiques de conception d'objets et de services universellement accessibles. Ce « Good Design Playbook » est destiné à tous les acteurs soucieux de s'engager dans une démarche de design inclusif.

Le design inclusif permet de répondre de façon directe à la mission du Groupe qui est de contribuer au mieux-vivre de nos consommateurs.

Aussi, afin d'améliorer l'accessibilité de ses produits et services au plus grand nombre (ex : notices, apps, fonctionnalités de nos appareils, service de réparabilité des produits...), le Groupe SEB intègre des personnes en situation de handicap dans la conception de ses produits et services afin de détecter immédiatement et très concrètement les points de blocage ressentis par tous au quotidien.

L'innovation sociale et inclusive

De la même manière, pour être un levier de croissance dans l'époque de transition que nous traversons, l'innovation ne peut plus être réservée à une catégorie de la population, et doit alors être inclusive. Elle doit être pensée pour intégrer au mieux la diversité des populations susceptibles de l'utiliser, en fonction de leurs attentes, de leurs capacités ou de leurs normes culturelles. Il peut s'agir d'une réflexion culturelle (comment l'innovation pourra être appropriée dans différents univers culturels), ou d'une réflexion sur le handicap afin de s'assurer de produire une innovation "accessible". Pour cela, les processus d'innovation

ont tout intérêt à intégrer les approches bottom-up innovation et à faire remonter le plus possible les connaissances du terrain jusqu'à l'amont de la conception, afin de bien identifier besoins, problèmes et solutions éventuelles.

Par extension, cela signifie que l'innovation doit aussi être sociale : elle doit s'intéresser à la variété des contextes socio-économiques dans lesquels elle pourrait être déployée. Il s'agit à la fois de la rendre plus accessible, et d'en faire un levier permettant de lisser les inégalités ou de réduire les fractures dans la société.

Exemples :

L'innovation numérique au service de l'inclusion sociale

- La transition numérique, au-delà de l'impact environnemental généré, est aussi affaire d'inclusion sociale. **Simplon.co** par exemple, une entreprise sociale et solidaire, utilise le numérique comme levier d'inclusion en révélant des talents différents et accompagne la transformation numérique des organisations. L'innovation numérique est alors au service d'un projet d'entrepreneuriat social et sert de levier à l'inclusion.



Bouchra Aliouat

Secrétaire générale de la Fondation KPMG France

” L’après crise va remettre le sens et la solidarité au cœur de l’entreprise, et celles qui ont un engagement fort vont être plus attractives tant auprès de leurs clients que de leurs salariés et des candidats potentiels. Inclure une stratégie d’engagement au cœur de son entreprise deviendra certainement un élément différenciant surtout pour la génération qui arrive sur le marché de l’emploi.

Innover pour le collectif

L’économie mondiale est aujourd’hui bousculée par les questions liées à la souveraineté. On parle désormais de plus en plus de relocalisation, de secteurs stratégiques à protéger ou de souveraineté économique nationale ou européenne.

Dans ce contexte, l’innovation a une place à prendre et peut devenir l’un de ces leviers de souveraineté. L’innovation peut donner un cap : dans un monde de plus en plus incertain, elle peut permettre de stabiliser des modèles vacillants, qui cherchent à se réinventer. Ainsi, alors que l’Europe cherche à affirmer sa place dans un système économique tiraillé entre les puissances historiques américaines et japonaises, les puissances

émergentes, chinoises ou indiennes, et les puissances privées comme les GAFAM, c’est peut être l’innovation qui permettra de faire émerger un projet économique européen solide. C’est l’objectif que se sont fixé les puissances européennes avec le fameux “Airbus des batteries”. Un mouvement volontariste des puissances publiques, une mise en écosystème des puissances innovatrices et des talents, une mise en commun des financements est ainsi en cours pour créer les conditions d’émergence d’une puissance européenne innovante sur le sujet des batteries, crucial pour l’avenir. Le même mouvement pourrait s’observer sur des enjeux comme l’hydrogène, les sujets de

l'innovation quantique ou l'aviation bas carbone.

Mais ces transitions prennent du temps, un temps plus long que celui

des agendas politiques et économiques, et nécessitent donc un investissement de tous les acteurs, qui doivent jouer le jeu, se projeter.

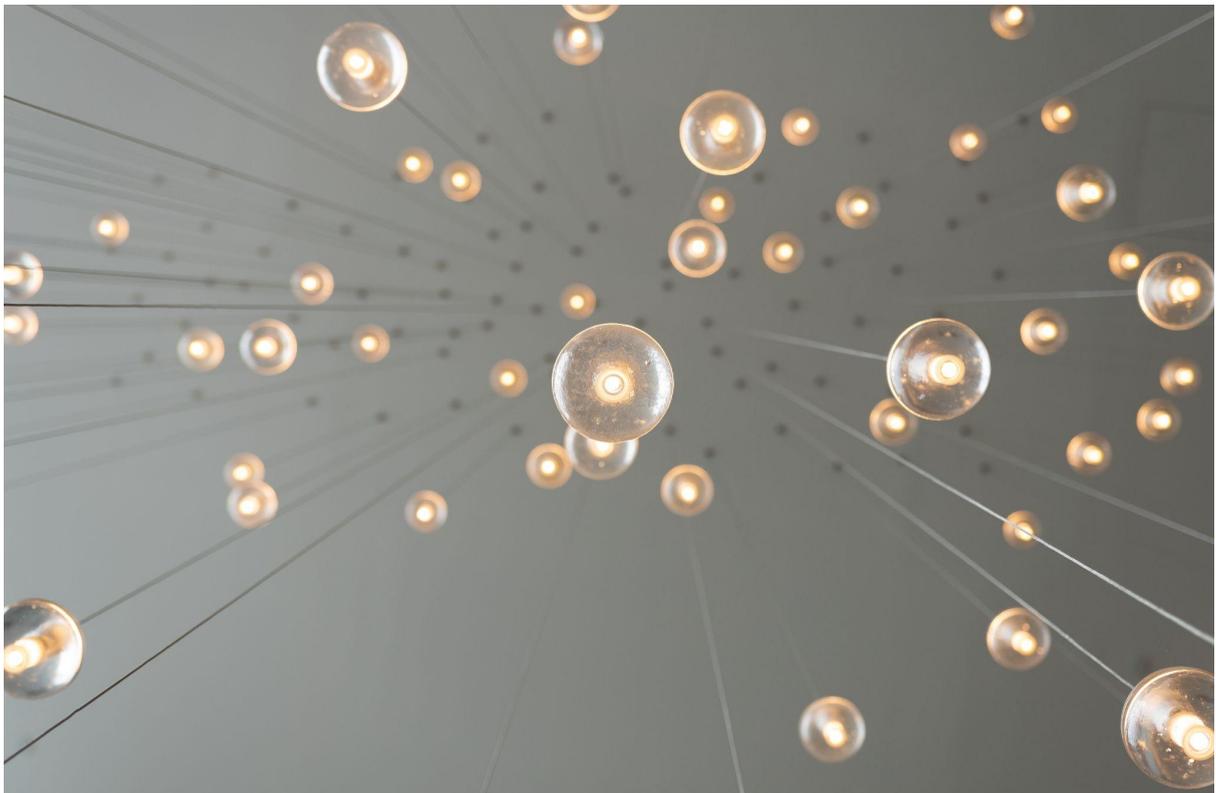
Exemple :

Le projet ITER, projet collectif pour révolutionner l'énergie.

- **Le projet ITER** est né autour d'une ambition commune : trouver une alternative à la consommation massive des énergies fossiles dont les effets sur le réchauffement climatique et notre société ne seront plus tenables dans les décennies à venir et dont les réserves ne sont pas inépuisables. Cette aspiration est partagée par les sept partenaires d'ITER (Union européenne, États-Unis, Japon, Chine, Inde, Russie, Corée du Sud).

Les questions à se poser :

- Les procédés d'innovation intègrent-ils une cible et un usage déterminé ?
- L'innovation est-elle pensée grâce à une approche design ?
- Les mécanismes d'innovation intègrent-ils la question de l'inclusion et de l'accessibilité ?
- Chaque innovation fait-elle l'objet d'une analyse des contextes socio-économiques dans lesquels elle sera déployée ? Quels sont alors les critères utilisés ?
- En quoi l'innovation permet-elle de s'inscrire dans une démarche de souveraineté collective ?
- Avec quels écosystèmes les procédés d'innovation peuvent-ils être partagés afin de participer à un projet collectif structurant ?



3 – COMMENT INNOVER : LES OUTILS DE L'INNOVATION

Face à un monde en pleines mutations, l'innovation doit aussi réinventer ses outils. Les nouvelles valeurs de l'innovation appellent évidemment à une refonte du paradigme et des réflexes traditionnels des méthodes innovantes.

Le paradigme de l'éco-conception

Plus que jamais, il est attendu que les entreprises intègrent les impacts environnementaux notamment, à chaque phase des processus innovants. Naturellement, l'innovation intègre donc aujourd'hui progressivement les principes de l'éco-conception.

Les normes et les outils se sont développés en ce sens depuis une quinzaine d'années. Il existe désormais des étapes et des processus bien établis pour permettre à l'innovation de se construire en diagnostiquant ses impacts et en mettant en œuvre des

méthodes de réduction et d'optimisation. Bilan Produit, Ecodesign Pilot, outils de pré-diagnostic et d'aide à la décision : l'éco-conception s'impose dans les méthodes innovantes, notamment pour les entreprises qui sont challengées sur leur responsabilité sociale et environnementale.

Pour l'entreprise, ces méthodes permettent de produire une innovation plus responsable, plus écologique, mais aussi plus rentable, puisqu'elle permet d'économiser les ressources.

Exemples :

- **Interface**, leader mondial de revêtement de sols, est une entreprise pionnière de la régénération. En Australie, **Interface** a construit une usine, appelée « usine comme forêt » qui, en plus de moins polluer, génère 20 services écosystémiques pour l'entourage (eau potable, énergie solaire en excédent redistribuée aux agriculteurs ou aux PME locales)
- **Recygo** est une entreprise de collecte et de valorisation des déchets de bureaux issue de l'association de deux grands groupes français, engagés dans la transition écologique : **La Poste et Suez**. Fondée en 2018, **Recygo** s'inscrit dans une démarche environnementale en proposant un modèle circulaire et solidaire. Attachée à ses valeurs sociétales et solidaires, **Recygo** favorise l'insertion professionnelle.

Faire mieux avec moins : l'innovation frugale

De la même, progressivement, l'idée d'une innovation au service du "toujours plus" est remplacée par celle d'une innovation qui optimise, fait mieux avec moins. Là où la conception traditionnelle de l'innovation tend à se focaliser sur l'innovation technologique, l'émergence de nouveaux besoins, l'innovation frugale, elle, prend le chemin inverse. L'innovation frugale, c'est flexibiliser et optimiser toutes les ressources pour répondre avant tout aux besoins existants, à combler les manques. Plus que de créer de "nouvelles" technologies, il

s'agit de voir comment adapter celles dont on dispose pour trouver des solutions à de nouveaux problèmes.

Utiliser un masque de plongée pour fabriquer des respirateurs ? Utiliser les plateformes de visio-conférence pour résoudre certains enjeux des déserts médicaux ? Voilà des exemples d'innovations frugales, de résilience, permettant de mieux traverser les périodes de crise ou de répondre aux besoins émergents.

La démarche d'innovation frugale gagne peu à peu les pays développés. Des entreprises s'en saisissent pour proposer aux consommateurs occidentaux des alternatives économes et durables à des produits et services classiques. Certaines y voient le moyen d'être

plus « agiles ». Des grands groupes ont ainsi développé des fablabs, c'est-à-dire des ateliers de fabrication, qui permettent de réaliser vite et à moindre coûts des prototypes. Le groupe Rocher a d'ailleurs inscrit l'innovation frugale dans sa raison d'être, l'an dernier.

Exemples :

- **Renault** s'est engagé dans une démarche d'innovation frugale depuis 1999, avec le lancement de la Logan, puis avec la création d'une gamme entière de produits (Dacia) qui représente 40% de son revenu. L'entreprise ne s'est pas arrêtée là et a lancé en Inde la **KWID**. En réutilisant la même architecture (un principe d'innovation frugale), **Renault** a lancé l'an passé en Chine une voiture électrique pour 8000€. Depuis 20 ans, l'entreprise a ainsi développé un état d'esprit frugal.
- **Decathlon**, pionnier sur le concept d'innovation frugale, a mis en place une équipe pour promouvoir cet état. L'entreprise a par exemple développé des tutoriaux vidéos pour expliquer comment fabriquer un ballon de football avec des déchets plastiques.

De nouveaux modèles innovants

Les grandes transitions en cours invitent aussi à réinventer les modèles. On voit aussi se multiplier les démarches autour du biomimétisme et de la bioinspiration, qui s'appuient sur le postulat qu'avec ses milliards d'années de R&D, la nature est une source précieuse d'inspiration pour l'innovation. C'est en suivant ces principes que l'ingénieur américain Roger Johnston s'est inspiré de la constitution de l'œil de l'écrevisse pour concevoir un chauffage radiant ultra-performant,

augmentant l'efficacité énergétique de 300 % à 500% par rapport à un dispositif classique.

La circularité s'invite aussi dans les processus d'innovation. Et les études montrent d'ailleurs que la circularité est un fort catalyseur d'innovation. En cherchant à sans cesse réduire les déchets, les réinjecter dans les processus productifs, redéfinir et élargir la conception de ressource, l'innovation circulaire permet aux entreprises de se réinventer. C'est ainsi qu'explose le marché des start-up qui disruptent les circuits économiques classiques grâce à l'occasion, la seconde main, le réemploi et le reconditionnement.

Baréma Bocoum

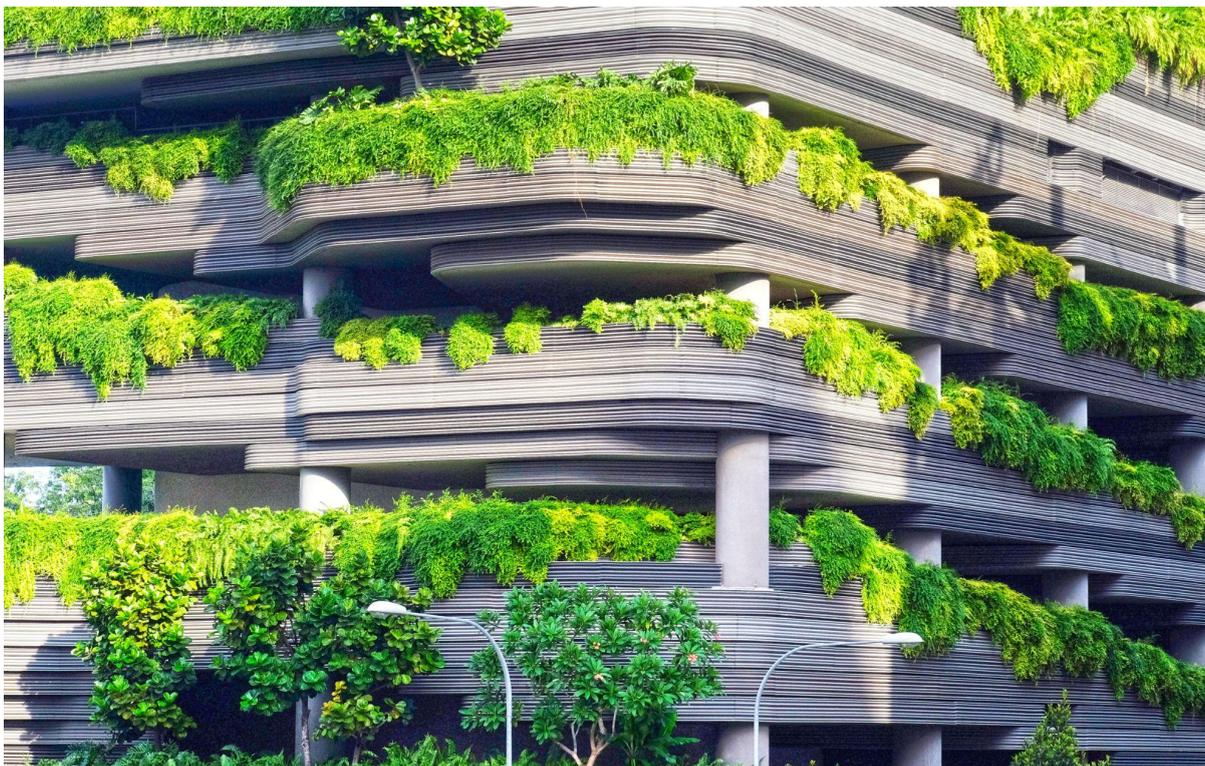
Associé Deal Advisory, Restructuring KPMG



Avec la crise de la Covid 19, la consolidation financière va être incontournable pour un grand nombre d'entreprises qui vont devoir à la fois faire face à l'amoncellement de leurs dettes, et investir pour s'adapter au changement inévitable de leur activité. Beaucoup doivent réviser leur stratégie, ou faire évoluer leur business model. En effet, les modes de vie et de consommation, ou encore le rapport au digital, évoluent en accéléré. De fait, sous la pression des consommateurs, bon nombre de secteurs comme le retail - notamment la fast fashion - la restauration, l'hôtellerie, le tourisme ou encore l'aéronautique sont amenés à se transformer rapidement ou disparaître.

Les questions à se poser :

- Les parties prenantes internes des processus d'innovation sont-elles formées aux enjeux de l'éco-conception ?
- Sont-elles formées aux notions de circularité ? Au apports du biomimétisme ?
- Quels sont les référentiels et méthodes utilisés pour mesurer les efforts d'éco-conception ?
- L'innovation dans mon organisation intègre-t-elle l'approche frugale ? Comment sont alors identifiés les besoins ?
- Mon organisation met-elle en place une stratégie de veille au sujet des approches frugales dans son secteur d'activité ?
- Des partenariats avec des pure players "impact native" sont-ils envisageables pour booster les processus d'innovation ?



4 – AVEC QUI INNOVER :

INNOVER SEUL OU À PLUSIEURS ?

Crises et transitions remettent également en cause les individualismes qui structurent traditionnellement les sociétés. Jamais nous n’avons autant parlé de coopération, de solidarité, de co-construction. C’est logique : les grands défis collectifs auxquels nous faisons face, qu’ils soient sanitaires, socio-économiques ou écologiques, nous imposent de mettre en commun nos forces.

Vers l’open innovation et l’intelligence collective

On parle ainsi désormais de plus en plus d’Open Innovation et d’intelligence collective. De plus en plus et notamment face aux crises, les entreprises ouvrent leur R&D pour répondre aux besoins collectifs, à l’image des mobilisations constatées pendant la crise sanitaire. L’adoption d’une logique de co-construction permet de capitaliser sur les individus, favorisant ainsi les prises d’initiatives.

L’intelligence collective, la confrontation des points de vue, permettent de créer des écosystèmes d’innovation plus

performants, plus ouverts et donc plus à même de porter une innovation ayant du sens. Dans de nombreux secteurs, l’association des différents acteurs permet de faire émerger des logiques innovantes. C’est le cas de la filière agricole, qui se structure autour de nouvelles pratiques agro-écologiques, en développant de nouveaux circuits, plus directs, du producteur au consommateur. Ce sont aussi ces modèles innovants co-construits qui sont à l’origine de l’initiative “C’est qui le patron ?”, qui propose des logiques de rémunération plus justes.

Navi Radjou

Conseiller spécialisé en innovation frugale et leadership



”

En s'appuyant sur l'intelligence collective, on innove plus vite, mieux et moins cher. Les grands groupes peuvent ainsi s'associer avec des innovateurs frugaux pour créer à grand échelle un produit accessible à tous. Par exemple, au Maroc, un collectif de makers a conçu en quelques jours 25 000 masques visières pour les patients atteints du Covid-19. D'autres makers ont développé en open-source un respirateur artificiel pour seulement 1000 euros.

Régis Chemouny

*FRICS Associé responsable du Secteur
Real Estate & Hotels chez KPMG*



”

Il ne faut pas opposer les PropTech aux acteurs traditionnels mais plutôt envisager une approche complémentaire entre ces deux types d'acteurs, et une « cross-fertilization ». Tandis que les PropTech incubent les tendances et se distinguent par leur agilité et leurs investissements dans la recherche, les institutionnels rassurent et se caractérisent par leur stabilité. Ils sont pour certains actionnaires de ces PropTech ou disposent de leur propre Lab de PropTech. Il y aura en effet une conciliation du marché entre PropTech et acteurs institutionnels.

Exemples :

- La plateforme de collaboration en ligne **Just One Giant Lab** a lancé **OpenCovid19**, qui permet de concevoir collectivement des outils et méthodes à bas coût, sûrs et faciles à utiliser. Cet institut de recherche virtuel ou « Wikipedia de la R&D » permet à chacun d'apporter son concours sur des sujets de recherche scientifique et d'innovation d'intérêt général. **OpenCovid19** a recensé en un mois plus de 60 000 visiteurs venant de 183 pays et a donné naissance à 90 projets.

- **Time for the Planet** est un fond à but non lucratif qui veut créer et financer 100 entreprises pour lutter contre le réchauffement climatique. Toutes les entreprises financées seront en Open Source afin d'être copiées pour démultiplier les quantités de gaz à effet de serre non émises ou absorbées, tout en accélérant la maturation des innovations. **Time for the Planet** s'appuie sur l'intelligence collective de sa communauté, la science et les méthodes agiles pour sélectionner les innovations à plus fort potentiel en matière de réduction des gaz à effet de serre.

Coopétition, coopération et innovation

Innover seul a-t-il toujours un sens ? Cette question semble particulièrement d'actualité à l'heure où les crises bousculent tout. Face à la crise sanitaire, ce sont bien les alliances stratégiques qui ont permis de faire émerger des solutions comme les vaccins. Pfizer, BioNTech et Fosun Pharma d'un côté, Moderna et les grandes agences américaines de l'autre, ou encore AstraZeneca et l'Université d'Oxford : tous les grands vaccins sont le fruit d'une coopération entre les acteurs, mettant en commun leurs forces respectives pour accélérer. Résultat : la production en moins d'un an d'un vaccin efficace face à un virus jusqu'alors inconnu.

De plus en plus, ces modèles fondés sur les logiques coopératives permettent à l'innovation de

bénéficier des économies d'échelle, de la mutualisation des ressources. C'est le modèle de Silver Alliance : qui fédère autour d'un modèle coopératif et collaboratif des entreprises qui commercialisent des solutions complémentaires les unes aux autres et qui ensemble permettent d'envisager de vieillir à domicile sereinement. Dans ces modèles, l'agilité des start-up se mêle à la force de frappe des grands groupes ou aux infrastructures et aux moyens des grands groupes. Les faiblesses des uns sont compensées par les forces des autres.

Même entre concurrents, les logiques de prédation laissent parfois place aux logiques de coopétition. Les grandes alliances se développent, soit par capitalisation constructive, soit par capillarisation. Des start-up

de la Silicon Valley, où l'on voit les solutions des uns complétées par les innovation des autres, à l'émergence économie de l'hydrogène, on voit les concurrents travailler ensemble, ponctuellement, pour faire émerger

des nouveaux modèles au service de leur croissance future.

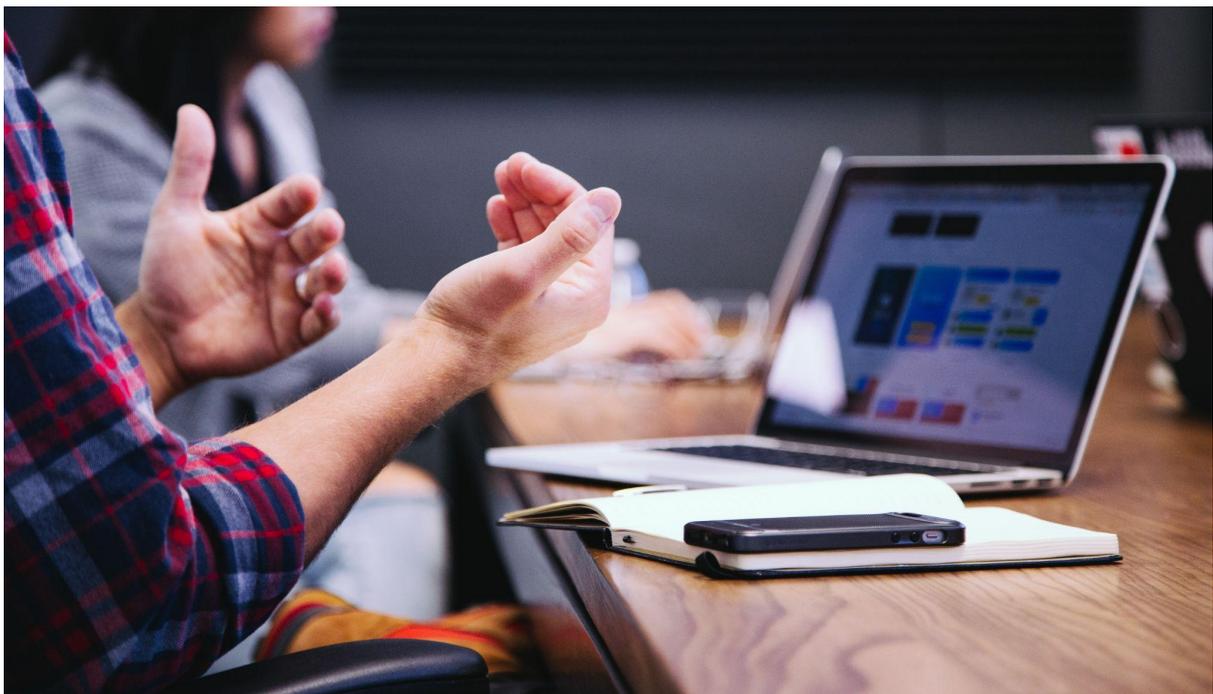
Bref, travailler ensemble, même entre concurrents, c'est tendance, et cela fait accélérer l'innovation.

Exemples :

- La filière bioproduction française lance une ambitieuse plateforme de formation : **le Campus Biotech Digital**. Unique au monde dans le domaine de la bioproduction, il permettra de développer les compétences dans ce domaine afin de répondre aux nouveaux défis technologiques. Le Campus est piloté par un consortium industriel de premier plan (**bioMérieux, Novasep, Sanofi, Servier**) réuni par le **Comité Stratégique de Filière des Industries et Technologies de Santé**. Il regroupe l'ensemble de l'écosystème national : organismes de formation, entreprises du numérique, équipementiers et PME. Ce projet s'appuie par ailleurs sur des relais territoriaux (Auvergne-Rhône Alpes, Centre Val de Loire, Grand Est, Nouvelle Aquitaine) et un centre de ressources pédagogiques sur le site de Sanofi à Vitry-sur-Seine (Ile-de-France).
- **Sanofi, Capgemini, Generali et Orange** ont annoncé en janvier le projet de création d'une société commune en France, dont l'ambition est d'accélérer le développement de solutions concrètes en matière de santé et leurs mises à disposition sur le marché au bénéfice des patients. Ce projet d'une ampleur unique en Europe rassemblera les meilleures expertises scientifiques et technologiques françaises et européennes, qui disposeront d'une plateforme numérique et d'un lieu physique à Paris.

Les questions à se poser :

- Mon organisation intègre-t-elle les dimensions d'intelligence collective dans les processus d'innovation ?
- Les parties prenantes de la chaîne de valeur sont-elles impliquées dans la démarche ?
- Quelles méthodologies permettent de systématiser ces méthodes d'intelligence collective ?
- Dans quelle mesure des processus d'innovation peuvent-ils se faire en écosystèmes avec d'autres acteurs ?
- Quels sont les grands projets collectifs auxquels mon organisation pourrait se greffer en matière d'innovation ?
- Mon organisation a-t-elle mené une analyse des opportunités de coopération avec d'autres organisations concurrentes en matière d'innovation ?



5 – JUSQU’OÙ INNOVER : LES FRONTIÈRES DE L’INNOVATION

Dans une société très largement marquée par les bouleversements, les nouveautés, les innovations sont autant source d’espoir que de craintes. On le voit aujourd’hui, [les Français et les jeunes en particulier sentent que la technologie est en train de nous dépasser](#). Un quart des jeunes seulement considère ainsi que les technologies améliorent notre façon de vivre et de consommer au quotidien. De plus en plus s’interrogent : à quoi servent vraiment les innovations ? Qui servent-elles ? Quelles en sont les implications éthiques, morales ou sociales ? Cela implique de se questionner à la fois sur l’éthique de l’innovation et sur sa gouvernance.

Quelle éthique pour l’innovation ?

Le domaine de l’innovation pose aujourd’hui de nombreuses questions éthiques. Dans un monde de plus en plus connecté, où ce sont les innovations algorithmiques qui font tourner l’économie, la question de la protection des données, de leur collecte ou de leur conservation est au cœur des interrogations. L’intelligence artificielle pose aussi ses questions : quel “pouvoir” donner

aux intelligences artificielles ? Comment les encadrer, les contrôler, gouverner leurs usages ? En termes de bioéthique, les innovations suscitent aussi les questionnements éthiques.

Plus généralement, se pose la question de l’utilité de l’innovation. On ne peut constater que la multiplication des innovations

techniques, technologiques ou managériales ces dernières décennies ne nous a permis ni de prévoir, ni d'anticiper, ni d'éviter la crise. D'une certaine façon, l'innovation, en nous plaçant dans une logique du "toujours plus" nous a même peut-être poussé à aller chercher toujours plus loin des matériaux, des métaux rares, qui ont accéléré les crises, qu'elles soient écologiques, sociales ou sanitaires.

Il semble donc aujourd'hui urgent de changer notre rapport éthique à l'innovation et à la technologie. Il s'agit aujourd'hui de comprendre

qu'innovation et progrès ne sont pas synonymes : l'innovation, c'est ce qui est nouveau, le progrès est ce qui est "mieux". L'économie du 20ème siècle a eu tendance à confondre les deux, et à présenter comme mieux tout ce qui était nouveau. Il faut aujourd'hui sortir de ce rapport qui "cannibalise" la terre et l'homme, en produisant toujours plus de gadgets finalement peu utiles à nos projets collectifs, et de mettre l'innovation au service d'un projet de société qui place l'humain au centre.

Eric Salobir

*Président d'Optic Technology,
membre du Conseil national du numérique*



” Nous devons passer d'une éthique de la compliance à une éthique de la maxime, une éthique du principe. [...] Une approche éthique by design de l'innovation peut permettre à l'entreprise de se réinventer. [...] L'innovation étant au cœur des transformations actuelles, c'est sur son impact que doit porter en priorité l'attention des chefs d'entreprises et des managers.

Offrant de nombreuses opportunités de mettre en œuvre des pratiques et des rituels nouveaux, l'innovation peut aussi être un puissant levier pour développer ou renouveler une culture de l'éthique. Elle nous semble donc être la porte d'entrée idoine pour une démarche plus large, qui induira une transformation de l'ensemble de l'entreprise.

Vers une gouvernance de l'innovation

Dès le départ, l'innovation doit donc être pensée en gardant à l'esprit des considérations éthiques. C'est ce que l'on pourrait appeler l'éthique by design : faire émerger une culture de l'éthique de l'innovation, qui pousserait les entreprises à se poser à chaque étape les bonnes questions : pour qui, comment, pourquoi ?

Pour faire émerger cette culture éthique, c'est une repolitisation de l'innovation et de la technologique qui doit s'opérer. Ces champs de la production humaine doivent revenir des objets de débats collectifs, voire de régulation collective. Et il n'y a pas intrinsèquement d'opposition entre la régulation et la compétitivité qui motive l'innovation. Au contraire. La régulation, en évitant les monopoles

ou les abus, peut permettre de faire émerger les conditions d'un marché de l'innovation plus sain.

Il s'agit également de créer une culture du dialogue autour des questions éthiques, avec une dimension interdisciplinaire, et en coordination avec toutes les parties prenantes de l'entreprise. C'est aujourd'hui une question de gouvernance : comment l'entreprise peut-elle s'équiper de gardes fous qui lui permettent de se questionner sur les frontières de sa politique d'innovation ? Comment associe-t-elle ses consommateurs, ses investisseurs, ses parties prenantes à ces décisions ? Comment remet-elle de l'humain au coeur de l'innovation ?



Eric Salobir

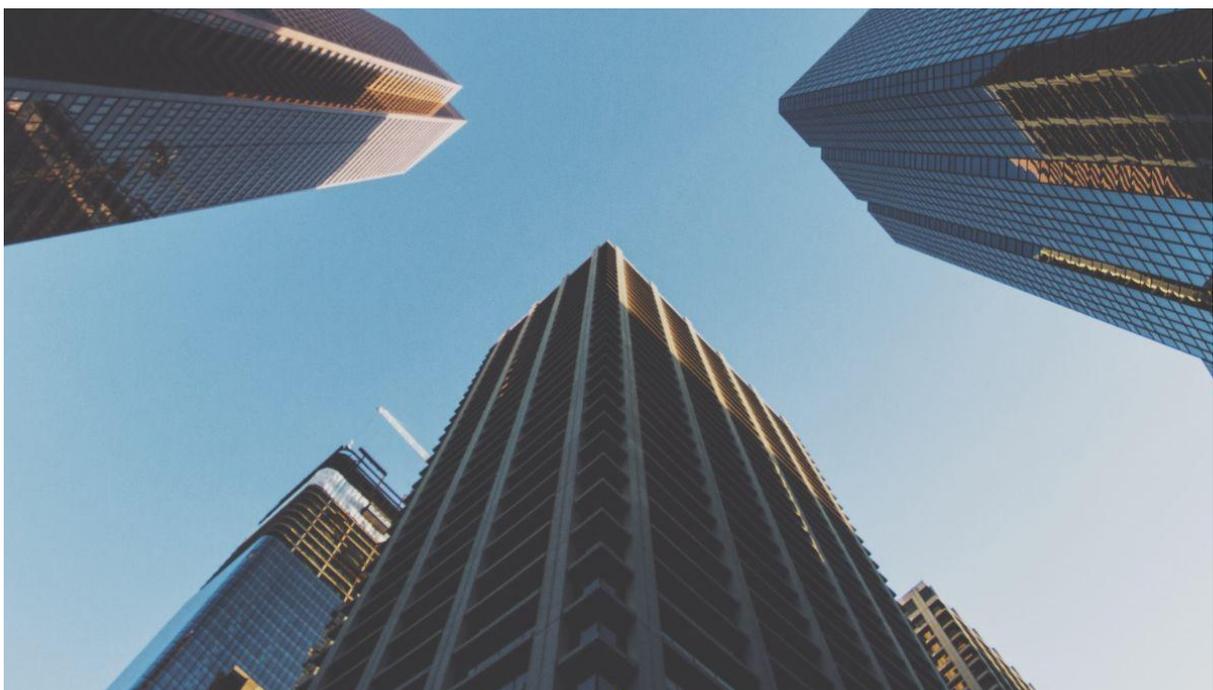
*Président d'Optic Technology,
membre du Conseil national du numérique*



L'idée est de constituer progressivement une culture de l'éthique by design, incitant tous les collaborateurs à se poser les bonnes questions et à signaler une difficulté dès qu'ils la découvrent, pour réduire les angles morts et permettre des prises de décisions le plus tôt possible dans la vie des projets.

Les questions à se poser :

- Mon organisation dispose-t-elle d'une charte d'éthique applicable aux procédés d'innovation ?
- Quelle méthodologie permet de vérifier la conformité des innovations mises en place par l'organisation aux principes éthiques défendus par l'organisation et à ses valeurs ?
- Est-il envisageable de créer des cellules de gouvernance sur les enjeux critiques de l'organisation en termes de questions éthiques liées à l'innovation (gestion des données, intelligence artificielle, impact écologique, inégalités) ?
- Mon organisation implique-t-elle ses parties prenantes dans une forme de gouvernance de l'innovation ?
- Dans quelle mesure des processus d'innovation peuvent-ils se faire en écosystèmes avec d'autres acteurs ?
- Mon organisation a-t-elle mis en place une démarche afin d'anticiper les régulations éthiques liées à ses activités ?



CONCLUSION : L'INNOVATION AUX DÉFIS DU MONDE D'APRÈS

Comme nos modes de vie, nos modes de travail et nos modes de management, les procédés d'innovation n'échappent pas aux transformations induites par la conjonction des crises sanitaires, sociales et écologiques.

Dans un monde de plus en plus complexe, où les apports scientifiques et techniques suscitent tantôt les remises en question les plus profondes et les espoirs les plus forts, les "innovateurs" de tous bords sont contraints de se réinventer, d'acquérir de nouvelles méthodes, de nouveaux codes.

L'innovation de demain, assurément, ne sera pas celle d'hier. Désormais, l'innovation rime avec résilience, agilité, mais aussi frugalité, éthique. De nouvelles questions se posent, et en particulier celles qui ont trait au rôle social de l'innovation.

On ne peut plus se contenter d'inventer, il faut se demander pourquoi ? Quel est le sens d'une innovation, sa "raison d'être" pour reprendre le débat qui anime désormais les entreprises ? Mais aussi, pour qui innover ? Dans une société en voie d'archipélisation, il faut connecter les îles, les communautés, recréer du lien social, faire de l'innovation inclusive.

Les méthodes d'innovation sont aussi, forcément, questionnées. Face à un monde de plus en plus contraint, dont les ressources apparaissent de plus en plus "finies", les procédés d'innovation frugale, ou inspirés de la nature, semblent chaque jour plus évidents. La coopération, la coopétition, les méthodes collaboratives s'imposent aussi pour mettre en commun les intelligences et trouver plus vite des solutions de résilience et d'adaptation à ce monde qui se transforme.

Enfin, l'innovation, plus que jamais, se voit confrontée à la question de son éthique. Jusqu'où peut-on innover ? Et avec quelles gouvernances ? Et quels garde-fous ?

Voilà les questions qui s'imposent à tous ceux qui veulent dès aujourd'hui inventer le monde de demain. Voilà les questions que doivent se poser les acteurs, publics ou privés, qui souhaitent contribuer à l'innovation comme outil de transformation positive d'un monde chamboulé de toutes parts. Voilà comment réinventer l'innovation.

CONTACT :

4 Impasse Sandrié 75009 Paris

Laure Bramat-Génin :

laure.genin@entrepriseprogres.com

06 89 48 09 73