



CLASSIQUES
GARNIER

FAGBOHOUN (Sandra), « “Stratégie d’innovation par le *design thinking* et engagement RSE. Le cas d’Hutchinson” », *Entreprise & Société*, n° 3, 2018 – 1, p. 163-184

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-08427-3.p.0163](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-08427-3.p.0163)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2018. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

FAGBOHOUN (Sandra), « “Stratégie d’innovation par le *design thinking* et engagement RSE. Le cas d’Hutchinson” »

RÉSUMÉ – Bien que ces dernières années, l’étude du lien entre les pratiques d’innovation et l’engagement RSE ait nourrit un nombre croissant d’articles en sciences de gestion, ces travaux ont rarement éclairé les moyens par lesquels ces pratiques peuvent renforcer l’engagement RSE. Cette étude montre que l’intégration des parties prenantes dans une stratégie d’innovation et de créativité et la mise en place d’un contexte organisationnel favorable, consolident les relations entre innovation et RSE.

MOTS-CLÉS – Stratégie d’innovation, RSE, Design Thinking, étude de cas

ABSTRACT – During the last years, an increasing number of papers in management science have studied the link between innovation practices and CSR engagement. However, those works rarely enlightened the ways through which these practices may strengthen CSR engagement. This study shows simultaneously that integration of stakeholders in a creativity and innovation strategy and implementation of a positive organizational context, consolidate relations between innovation and CSR.

KEYWORDS – Innovation strategy, CSR, Design Thinking, Study case

« STRATÉGIE D'INNOVATION PAR LE *DESIGN THINKING* ET ENGAGEMENT RSE

Le cas d'Hutchinson »

Sandra FAGBOHOUN
ESDES – The Business School
of UCLy, Université de Lorraine,
Laboratoire BETA
(UMR CNRS 7522)

INTRODUCTION

La littérature en management stratégique a étudié les raisons qui poussent les organisations à adopter une stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) (Tang *et al.*, 2012 ; Surroca *et al.*, 2010 ; Le Bas et Cabagnols, 2006), et en particulier celles en référence aux démarches d'innovation (Bérard *et al.*, 2013 ; Ernult et Hamdouch, 2013 ; Bocquet et Mothe, 2013). Cependant, beaucoup de ces recherches se focalisent sur le sens « engagement RSE → démarche d'innovation », et très peu de travaux l'ont étudié dans le sens inverse. Or, le sens du lien revêt une signification distincte. Ainsi, si, dans le premier sens, il s'agit de dire que la RSE peut permettre d'impliquer davantage les salariés dans des dynamiques d'innovation (Ingham *et al.*, 2011), dans le second, ce sont les pratiques d'innovation qui peuvent conduire à renforcer l'engagement RSE d'une entreprise (Berger-Douce, 2011). Or, mieux comprendre les deux sens du lien nous semble particulièrement intéressant. Nous pourrions ainsi appréhender comment une entreprise peut adopter une

trajectoire co-évolutive de l'engagement RSE à l'innovation et de la stratégie d'innovation à l'engagement RSE. Mais pour cela, il s'avère nécessaire de bien comprendre comment l'innovation peut influencer cet engagement.

Ce papier entend présenter une analyse exploratoire, menée à partir d'une recherche-intervention autour de l'intégration du *Design Thinking* au sein de l'entreprise Hutchinson. Ainsi, l'étude empirique nous conduit à nous concentrer sur cette méthode spécifique de management de l'innovation. Nous verrons comment la stratégie d'innovation par le *Design Thinking* peut renforcer l'engagement RSE des entreprises.

Cet article est structuré en cinq temps. Nous expliquons le cadre conceptuel spécifique à notre question. Puis, nous présentons le cas étudié et la méthodologie de recherche adoptée. Ensuite, nous exposons les résultats obtenus et enfin nous les discutons. Nous finissons par proposer des apports et des perspectives en vue de recherches complémentaires.

I. CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

La première partie de l'article développe les liens RSE-innovation (I.1), approchés, ensuite, à travers le *Design Thinking*, en tant que méthode de management de la créativité et de l'innovation (I.2).

I.1. LIENS ENTRE RSE ET INNOVATION

De nombreuses définitions de la RSE peuvent être trouvées dans la littérature (Heslin et Ochoa, 2008 ; Moore *et al.*, 2009 ; Perrini, 2006) ; le rapport de la Commission Européenne les résume ainsi : l'engagement RSE consiste en « l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Commission de la Communauté Européenne, 2001, p. 6). Les travaux en sciences de gestion identifient deux types d'approches de la RSE : (1) une approche réactive ou cosmétique, non reliée au cœur des activités de l'entreprise et destinée à redorer l'image de celle-ci, et (2) une approche stratégique, proactive, qui ambitionne de conduire à une meilleure performance

sociale et financière (Meiseberg et Ehrmann, 2012). Les axes principaux d'une démarche stratégique de RSE peuvent être résumés ainsi : les conditions de travail ; les relations aux partenaires ; le respect de l'environnement ; l'inscription dans la communauté ; les valeurs de l'entreprise ; et les démarches de certification et la communication autour de l'engagement.

En outre, il est entendu désormais qu'il existe des liens entre RSE et performance financière et entre RSE et innovation. En effet, une innovation découlant d'un engagement RSE favorise l'implication des employés, des clients et des fournisseurs, en parallèle de l'amélioration de la performance de l'entreprise (Ingham *et al.*, 2011). Les parties prenantes s'ouvrent alors aux échanges mutuels, dans la perspective de l'acceptabilité (éthique), de la désirabilité sociétale du processus d'innovation, et de la durabilité (Szostak, 2016a). Les recherches montrent ainsi qu'une telle innovation se déploie par des processus ouverts (Chesbrough *et al.*, 2014 ; Tushman *et al.*, 2012), pour, premièrement, sortir des frontières des services Recherche & Développement (R&D) et, deuxièmement, s'inscrire dans le territoire avec lequel l'entreprise interagit.

Certaines études soulignent, en outre, que l'engagement RSE favorise l'acquisition de nouvelles connaissances, ressources et capacités (Russo et Fouts, 1997) et engendre le développement des innovations technologiques. D'autres, au contraire, désignent un lien négatif entre les deux, en précisant que des engagements RSE peuvent freiner l'innovation (Bocquet *et al.*, 2012) ou être incompatibles avec certains investissements en R&D (Gallego-Alvarez *et al.*, 2011). La littérature montre aussi que les entreprises qui s'engagent en RSE ont tendance à conduire davantage à des innovations d'exploitation qu'à des innovations de rupture (López-Pérez *et al.*, 2007), ou à favoriser l'équilibre entre les deux (Berger-Douce, 2011). Pourtant, cet équilibre est connu pour être difficile (March, 1991) : Ben Mahmoud-Jouini *et al.* (2007) ont souligné les difficultés rencontrées par les acteurs dans la coexistence de projets d'innovation de rupture et d'innovation d'exploitation au sein des organisations.

En résumé, ces recherches adoptent principalement la perspective selon laquelle la RSE incite, développe ou freine l'innovation. Il reste à explorer davantage le lien inverse, soit « innovation → RSE ». Dans cet objectif, il reste à étudier comment les pratiques d'innovation peuvent renforcer (ou non) l'engagement RSE. Or, certains modèles d'innovation sont plus

adaptés que d'autres pour assurer les conditions présentées ci-dessus. C'est le cas, par exemple, de l'innovation responsable, qui « ne concerne pas seulement la question du champ social et environnemental, mais aussi la façon dont cette innovation est menée » (OSEO, 2012, p. 29). Nous choisissons de ne pas étudier ce type d'innovation inscrite sur le temps long, et qui conduit, sans grande surprise et assez naturellement, les entreprises à s'engager en RSE.

Nous faisons le choix de nous pencher sur d'autres stratégies d'innovation qui ne s'intéressent pas spontanément à la RSE et qui sont sur des temporalités courtes. Et c'est le cas du *Design Thinking* (Brown, 2010 ; Verganti, 2008). La méthodologie du *Design Thinking* (I.2) est en plein développement ces dernières années et suscite un engouement croissant au sein des entreprises de toute taille. Il s'agit alors à présent d'identifier comment, par le *Design Thinking*, une stratégie d'innovation peut conduire à renforcer l'engagement des acteurs en RSE.

1.2. STRATÉGIE D'INNOVATION PAR LE *DESIGN THINKING*

Le design peut être défini comme un moyen de créer et de capter des idées de valeur dans un système social complexe. Le design a le potentiel de devenir une capacité dynamique stratégique, dans la mesure où il peut renforcer, voire créer la durabilité et la lisibilité auprès des parties-prenantes de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Szostak, 2016a).

Le *Design Thinking* adopte l'approche dite *user-centered design* (Brown, 2010) et se nourrit d'une observation des pratiques des utilisateurs. Le *Design Thinking* parvient à briser les silos traditionnels car il exige d'approcher l'innovation par la multidisciplinarité (Carlgrén, *et al.*, 2016 ; Szostak, 2016b). Cela qui rompt avec les modèles de développement d'innovation de première génération qui mobilisent des acteurs dédiés à des phases spécifiques : l'équipe R&D pour la phase de veille et d'exploration, les designers pour la phase de recherche et de proposition, les ingénieurs pour le développement et l'évaluation, les commerciaux pour la valorisation et le déploiement. La méthodologie du *Design Thinking* mobilise, quant à elle, et à des degrés variables, tous les acteurs du début à la fin du développement de l'innovation, leur permettant d'avoir une vision globale du projet. Le *Design Thinking* appartient dès lors aux modèles de seconde génération, caractérisés par la flexibilité

des relations inter-fonctionnelles (Cooper, 1993). La littérature souligne à cet égard, combien ces modèles permettent d'augmenter le taux de succès des produits d'innovation (Griffin et Hauser, 1996) et de réduire la durée de leur développement (Eisenhardt et Tabrizi, 1995). Ces modèles favorisent les échanges, notamment entre activités techniques et marketing, et permettent à chaque niveau d'expertise de contribuer au développement de l'innovation et à son évaluation, conduisant, si nécessaire, à une réorientation du projet (Royer, 2002). À l'inverse, les modèles de première génération (*technology push* et *need-pull*) sont caractérisés par des processus linéaires et séquentiels et conduisent à ralentir les projets par un fonctionnement en silos et une responsabilité laissée à chaque étape au responsable fonctionnel concerné, sans compréhension globale du projet d'innovation (Clark et Wheelwright, 1992). Les modèles d'innovation de troisième génération sont, quant à eux, décrits comme favorisant encore davantage la réduction des délais de développement, grâce au chevauchement des étapes du projet (Cooper, 1994), dans un processus itératif d'expérimentation (Takeuchi et Nonaka, 1994), mais semblent moins adaptés pour les innovations de rupture (Eisenhardt et Tabrizi, 1995).

Ainsi, il apparaît que tous les modèles ne favorisent pas *a priori* l'engagement RSE. En effet, les modèles d'innovation de première génération ne permettent pas suffisamment l'intégration des parties prenantes, le dialogue et la diversité des équipes au cours des projets. C'est ainsi que la littérature souligne la pertinence des modèles de développement d'innovation de seconde génération qui mobilisent des profils variés pour déployer des projets par itération, à mesure que les retours des parties prenantes sont pris en compte, pour développer des projets d'innovation radicale. Ces caractéristiques se retrouvent dans la méthode du *Design Thinking* : elle mobilise une grande diversité d'acteurs et de parties prenantes, depuis la phase d'idéation jusqu'à l'implémentation (Carlgren *et al.*, 2016). Ainsi, une stratégie d'innovation appuyée sur le *Design Thinking* peut avoir potentiellement un impact sur l'engagement RSE. La question que l'on se pose est donc la suivante : comment cette stratégie peut-elle renforcer l'engagement RSE ? Pour y répondre, nous explorons le cas de l'entreprise Hutchinson qui a choisi de déployer une stratégie d'innovation appuyée sur le *Design Thinking*.

II. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE : LE CAS HUTCHINSON

Il s'agit d'une recherche-action menée auprès d'une entreprise qui s'engage en RSE et qui développe une stratégie d'innovation. C'est pourquoi, à ce titre, nous commençons par présenter l'entreprise (II.1), avant de détailler la méthodologie de l'analyse (II.2).

II.1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE HUTCHINSON

Hutchinson a près de 160 ans d'histoire et compte plus de 41 000 collaborateurs, répartis sur une centaine de sites dans 20 pays. Parti du traitement du caoutchouc, il se diversifie pour grandir et voit son expertise reconnue dans le domaine de l'automobile. Ce groupe a un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards de dollars en 2016 et en consacre 5 % chaque année, pour la R&D. L'innovation est au cœur de la stratégie de croissance du groupe, qui gère un portefeuille de plusieurs centaines de brevets industriels actifs. Hutchinson développe une recherche autour de trois axes majeurs, les matériaux, les procédés de fabrication et les systèmes, sur les grands enjeux industriels de ses marchés.

Avant 2013, comme les activités d'innovation d'exploitation étaient au cœur de sa stratégie, un concours interne nommé « *Tous Innovateurs* » a été mis en place, pour motiver les collaborateurs à s'investir dans l'innovation de rupture. Cependant, la plupart des projets primés s'apparentaient à l'innovation d'exploitation. En 2013, l'entreprise a choisi de s'appuyer sur la méthode du *Design Thinking* pour manager ses équipes projets : c'est le programme *Make It Possible* (MIP). Cet événement paraît important pour l'entreprise dans ses pratiques d'innovation et son engagement en RSE. Le tableau suivant, basé sur les caractéristiques des démarches RSE (Bérard *et al.*, 2013), fait alors apparaître les évolutions en matière d'engagement RSE, avant et après la stratégie d'innovation basée sur le *Design Thinking* (Tableau 1).

Axes principaux concernés par les pratiques RSE	Engagement RSE d'Hutchinson avant 2013	Nouveaux engagements RSE d'Hutchinson après 2013
Axe 1. Conditions de travail	Développement des compétences. Politique Hygiène Sécurité.	Incitation au travail en mode projet inter-sectoriel. Valorisation des compétences. Incitation à la prise d'initiatives en matière d'innovation.
Axe 2. Relation aux partenaires (clients, fournisseurs)	Réactivité. Relations de confiance. Excellence.	Aménagement du « 507 Fab House », sur le site historique, pour accueillir des événements d'innovation ouverte et impliquer partenaires et acteurs économiques.
Axe 3. Respect de l'environnement	Préservation des ressources. Sensibilisation au respect de la nature et de l'environnement. Développement de l'écoconception et de matériaux recyclables. Gestion des déchets .	Nouvelles activités autour de la mobilité des personnes dans le futur. Positionnement dans la presse comme un « <i>acteur industriel responsable</i> ».
Axe 4. Inscription dans la communauté	Atelier professionnel de réinsertion sociale au sein d'un centre pénitentiaire d'Espagne. Mise en sachet de pièces de rechange automobile par des personnes à mobilité réduite. Formation de populations locales aux risques liés aux installations industrielles.	Interactions régulières avec des associations pour orienter les produits d'innovation technologique vers ces acteurs.

Axe 5. Valeurs de l'entreprise	Affichage des valeurs : « Patrimoine, Humain, Enthousiasme, Implication, Passion des défis ».	Appropriation et Mobilisation des valeurs à chaque nouveau défi d'innovation.
Axe 6. Démarches de certification	Certifications ISO26000, ISO9001, ISO TS 16949...	

- i. Pour davantage de *verbatim*s, me contacter par e-mail.

TAB. 1 – Engagement RSE d'Hutchinson.
Sources : Nos données.

Il apparaît qu'avant 2013, le Hutchinson développait moins spontanément le volet social de la RSE, que les volets de performance économique et environnementale. Forts de ce constat, nous cherchons comment la stratégie d'innovation appuyée sur le *Design Thinking* a renforcé l'engagement RSE d'Hutchinson sur les autres axes.

II.2. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE

Cet article de recherche ré-exploite les données d'une étude menée au sein de l'entreprise Hutchinson pendant trois ans, autour d'une nouvelle stratégie d'innovation par le *Design Thinking*. Nous avons, à l'époque, une question spécifique¹ ; nous avons obtenu un résultat inattendu : le renforcement de l'engagement RSE. C'est ce résultat-là qui nous conduit à réexaminer nos données aujourd'hui. C'est pourquoi notre orientation de recherche est de *construire* plutôt que de *tester* (Baumard et Ibert, 2014) et que notre analyse exploratoire adopte une méthode qualitative. Au sein d'une équipe pluridisciplinaire², nous avons accompagné le déploiement de ce MIP, comme une nouvelle entité organisationnelle consacrée au développement d'innovations radicales. L'intérêt d'une telle recherche-intervention est d'analyser finement les fonctionnements, les relations, voire les tensions exprimées au sein de l'entreprise lors de changements organisationnels (Pérez, 2008).

1 Le développement de l'innovation de rupture par l'introduction de projets pluridisciplinaires.

2 Composée d'un designer, d'un ingénieur, d'un artiste et d'un anthropologue.

La collecte des données a porté sur les documents destinés à la communication officielle du groupe et les documents internes à diffusion restreinte. Elle s'est aussi faite par des entretiens semi-directifs, pour faire surgir spontanément les mots qui faisaient sens pour évoquer leur engagement dans les projets MIP, leur motivation ou leurs inquiétudes. Le recueil du matériau a commencé dès le premier séminaire que nous avons animé dans l'entreprise et il s'est échelonné de 2013 à 2016. Notre posture a donc été variable entre formation au management de projets par le *Design Thinking* sur des séminaires de plusieurs jours, observation et participation aux soutenances des groupes et réunions de travail. En substance, les rapports d'étonnement, analyses, comptes rendus formalisés des réunions ainsi que tous les documents recueillis ont constitué le matériau principal de la recherche.

Nous avons codé les contenus recueillis et avons procédé par abstraction, pour faire émerger les catégories de l'analyse des entretiens, validées par les acteurs du terrain, selon les principes recommandés par Girin (1990). La section suivante présente les résultats issus de l'analyse des impacts de la stratégie d'innovation sur l'engagement RSE, au sein de l'entreprise Hutchinson.

III. RÉSULTATS

Nous structurons cette partie autour de deux principaux résultats : le management des parties prenantes (III.1) et les caractéristiques du contexte organisationnel (III.2).

III.1. LE MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Il apparaît que trois facteurs sont déterminants dans le renforcement de l'engagement RSE par la stratégie d'innovation menée par Hutchinson : l'acceptation de la diversité des profils (III.1.1), la stimulation de la motivation des acteurs (III.1.2) et la valorisation des compétences (III.1.3).

III.1.1. Facteur 1 : Accepter la diversité des profils

La mise en place d'une stratégie d'innovation par le *Design Thinking* a conduit Hutchinson à solliciter notre équipe pluridisciplinaire pour concevoir un programme MIP. Les participants au programme (« *la MIP Team* ») ont été sélectionnés en favorisant la diversité : de sexe, d'origines géographiques, de profils métiers³ et d'âges⁴. De même, parmi les cadres dirigeants sollicités pour participer aux soutenances, on compte les Directions Technique, Stratégie, Ressources Humaines et Relations sociales. Les données recueillies font état de difficultés liées à cette diversité, notamment à travers l'inter-fonctionnel dans une organisation structurée autour d'unités fonctionnelles bien distinctes. Toutefois, au fil du temps, les acteurs acceptent, voire apprécient, cette diversité : les axes 1 et 5 de la RSE sont ainsi renforcés (Tableau 1). La stratégie d'innovation amène alors moins de difficultés ou celles-ci se font moins pesantes, ce qui est également renforcé par la motivation des acteurs (III.1.2).

III.1.2. Facteur 2 : Stimuler la motivation des acteurs par des valeurs communes

Les mécanismes de motivation et d'engagement individuel sont précieux pour pérenniser un dispositif et pour fédérer les salariés comme les parties prenantes, autour de valeurs collectives. Parmi les discours recueillis, on note que les sources de motivation sont intimement liées à la production de sens, ce qui nous conduit à explorer les valeurs revendiquées dans la mise en œuvre du MIP. Depuis 2013, toutes les entités du groupe se rassemblent sous une marque commerciale unique, de façon à être plus visibles auprès des clients et à fédérer la diversité de ses équipes. L'identité visuelle est repensée : logo, signature et communication autour de valeurs du groupe. « *Patrimoine, Humain, Enthousiasme, Implication, Passion des défis* ». Au-delà de ces éléments de communication, nous observons que certaines valeurs profondes déterminent les comportements des salariés. L'analyse des contenus des échanges entre salariés montrent que

3 Responsables déploiement de produits, Responsable R&D, Responsable juridique, Directeur commercial France, Directeur commercial Allemagne, Chef de projet R&D, Responsable développement de produit, Chargé de communication.

4 De 25 à 58 ans.

ces valeurs considérées comme étant essentielles sont la transversalité, la transmission, l'implication, la motivation, le patrimoine et la tradition. Ce facteur renforce les axes 1 et 5 de la RSE (Tableau 1). Ces valeurs communes et même fédératrices pour les acteurs sont désormais portées par la nouvelle stratégie d'innovation choisie, et elles conduisent à la valorisation des compétences (III.1.3).

III.1.3. Facteur 3 : Valoriser les compétences des acteurs

Même si le groupe est une firme internationale, la culture initiale de l'entreprise familiale est maintenue : les membres du groupe recherchaient activement une appartenance commune, trouvée dans cette culture initiale. Cela s'est traduit par un sentiment de fierté, de l'amusement, mais aussi l'appropriation des retombées des innovations, même par les salariés extérieurs aux projets. En outre, une communication régulière a été établie pour améliorer la connaissance de chaque service autour du savoir-faire des autres. Cette reconnaissance des expertises a un impact sur les axes 1, 2 et 5 de la RSE (Tableau 1) car les salariés développent une estime d'eux-mêmes qui est perceptible à chacun des événements auxquels le groupe les convie. Les personnes interrogées, équipe dirigeante comprise, ont témoigné de leurs croyances en l'importance de la gestion des connaissances et compétences, pour favoriser le développement de l'innovation.

En résumé, les trois facteurs étudiés composent le management des parties prenantes, première condition pour que la stratégie d'innovation puisse renforcer l'engagement RSE. L'analyse nous permet d'avancer une seconde condition : les caractéristiques du contexte organisationnel favorables au renforcement de l'engagement RSE (III.2).

III.2. CARACTÉRISTIQUES DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Les résultats de notre étude terrain font apparaître combien l'ouverture des frontières de l'organisation (III.2.1) et l'équilibre entre activités d'innovation de rupture et activités d'innovation d'exploitation (III.2.2) sont essentielles. Ces caractéristiques favorisent le renforcement de l'engagement RSE par la stratégie d'innovation.

III.2.1. Facteur 4 : Ouvrir les frontières de l'organisation

La première promotion du MIP⁵ a travaillé sur le thème : « La technologie bienveillante ». Pour concevoir un produit innovant, chaque groupe a ainsi dû solliciter d'autres acteurs extérieurs à Hutchinson, ce qui n'a pas été spontané ni aisé. Il est intéressant de noter que le projet primé à l'issue de cette première promotion du programme MIP est « La Hut », un abri de secours autonome qui intègre les fonctionnalités nécessaires aux secouristes dans la prise en charge de victimes : éclairage, point d'eau, mobilier, zone de recharge d'appareils électriques. Plusieurs Hut' peuvent être connectées entre elles pour s'adapter à toutes les typologies de catastrophe. Pour les victimes, il s'agit d'un espace « humanisant », SAS entre la catastrophe et le retour à la vie quotidienne. Pour les secouristes, c'est une zone de travail permettant d'offrir du réconfort. Assez loin des enjeux familiers du secteur Automobile et de l'Aerospace, le projet primé vise le champ du soutien psychologique, totalement inédit pour le groupe et il est commercialisé en 2018.

Le projet « Hut' », a permis de renforcer (1) le volet social de la démarche RSE d'Hutchinson (par le développement des compétences des salariés mobilisés, leur autonomie dans la réalisation du projet et la gestion pluridisciplinaire) et (2) le volet sociétal (par l'intégration d'acteurs nouveaux à la mise en œuvre du projet et par l'attention portée à l'écosystème environnemental et humain). Ce facteur a donc un impact sur les axes 2, 3 et 4 de la RSE (Tableau 1).

Il reste à identifier comment la stratégie d'innovation choisie par l'entreprise peut se pérenniser dans le temps et par là-même pérenniser ses impacts sur l'engagement RSE du groupe. Pour le dire autrement, comment la stratégie d'innovation par le *Design Thinking* peut-elle coexister avec les pratiques d'innovation d'exploitation de l'entreprise (III.2.2)?

5 9 collaborateurs répartis en 2 groupes.

III.2.2. Facteur 5 : *Équilibrer l'innovation de rupture et l'innovation d'exploitation dans le temps*

La mise en place de groupes projets chargés de développer de nouveaux business à partir d'offres intégrées innovantes impacte nécessairement le contexte organisationnel jusqu'alors principalement orienté innovation d'exploitation. L'objectif du MIP est de proposer des produits ou services innovants qui s'appuient sur la fertilisation croisée des activités (produits, compétences et capacités industrielles). Si l'analyse relève un nombre certain de questionnements liés à la pertinence d'une telle stratégie d'innovation qui rompt avec la stratégie d'innovation initiale du groupe et qui s'est heurtée à une résistance en interne. Malgré tout, au terme du programme qui a duré 8 mois, chaque groupe a réussi à présenter une innovation considérée par tous comme une rupture, accompagnée d'un démonstrateur, ou prototype au sens du *Design Thinking*, et d'une proposition de *business model* pour son développement, afin de tester sa viabilité économique.

Le Directeur de la stratégie a déclaré que l'innovation de rupture mérite une place dans la stratégie du groupe, « à côté et avec les activités existantes ». Se pose alors la question de l'équilibre à trouver entre les innovations d'exploration et d'exploitation dans le temps pour adopter une temporalité commune à la stratégie RSE. C'est ainsi, que, progressivement, des actions ont été menées pour développer et renforcer les compétences des collaborateurs, tout en prenant appui solidement sur son histoire. Cette démarche permet à Hutchinson de justifier ses choix de diversification progressive d'activités et renforce les axes 1, 2 4 et 5 de la RSE (Tableau 1).

En substance, la stratégie d'innovation par le *Design Thinking* renforce la stratégie RSE. Le tableau 3 fait alors apparaître la nature de son impact sur les dimensions RSE mobilisées au cours des projets MIP, en mentionnant les cinq facteurs identifiés dans la recherche, qui seront, en partie, discutés dans la dernière section.

Facteurs de la stratégie d'innovation par le DT renforçant l'engagement RSE	Stratégie RSE				
	Axe 1. Conditions de travail	Axe 2. Relations aux partenaires (clients, fournisseurs, etc.)	Axe 3. Respect de l'environnement	Axe 4. Inscription dans la communauté	Axe 5. Valeurs de l'entreprise
Facteur 1. Accepter la diversité des profils (âge, origine, métier, sexe)					
Facteur 2. Stimuler la motivation des acteurs par des valeurs communes					
Facteur 3. Valoriser les compétences des acteurs					
Facteur 4. Ouvrir les frontières de l'organisation					
Facteur 5. Équilibrer l'innovation de rupture et l'innovation d'exploitation dans le temps					

TAB. 2 – Impacts de la stratégie d'innovation sur l'engagement RSE, au sein d'Hurchinson.
Sources : nos données.

- Ainsi, il apparaît que les axes qui sont le plus impactés par la stratégie d'innovation par le DT sont les conditions de travail, les valeurs de l'entreprise et les relations aux partenaires. L'axe du respect environnemental, quant à lui, paraît n'être quasiment pas impacté par cette stratégie d'innovation or c'est justement l'axe qui était le plus développé avant 2013.
- Enfin, l'ouverture des frontières, l'équilibre entre innovation de rupture et innovation d'exploitation et la valorisation des compétences sont les facteurs qui influencent le plus l'engagement RSE.

IV. DISCUSSION

La difficulté majeure d'une stratégie d'innovation réside dans le fait que le contexte organisationnel se définit essentiellement à travers des routines (Rerup et Feldman, 2011). C'est pourquoi des auteurs soulignent que le contexte organisationnel, composé des dimensions telles que les systèmes, les processus et les croyances, est central dans le management de l'innovation et de la créativité (Brion et Mothe, 2017 ; Sarooghi *et al.*, 2015). Ces dimensions peuvent renforcer une stratégie d'innovation, tout comme la freiner car certaines de leurs exigences peuvent être contradictoires. C'est pourquoi nous proposons de discuter ces dimensions à travers, en particulier trois points : les systèmes propices à l'ambidextrie (IV.1), les processus favorisant l'ouverture des frontières organisationnelles (IV.2) et la mobilisation des croyances (IV.3).

IV.1. RENFORCER L'ENGAGEMENT RSE PAR DES SYSTÈMES PROPICES À L'AMBIDEXTRIE

Des auteurs ont montré que les systèmes organisationnels incitent parfois à rechercher avant tout l'efficacité et ce, au détriment du développement de démarches d'innovation (Brion et Mothe, 2017). D'autres recherches ont aussi souligné que les interactions entre acteurs internes de l'entreprise sont souvent freinées par des dispositifs structurels et processuels, diminuant la pérennisation de démarches d'innovation (Parmentier et Szostak, 2016). Pour résoudre ces difficultés, des travaux

mettent notamment l'accent sur l'ambidextrie contextuelle et montrent comment mener des opérations courantes dans une relative stabilité, tout en intégrant le changement radical (Ferrary, 2008).

Dans le cas étudié, par la méthodologie du DT, l'organisation a travaillé son ambidextrie, de façon à pouvoir intégrer les activités d'exploration en son sein, en parallèle des activités d'exploitation jusqu'alors développées. Il reste à identifier sur le long terme si la mise en œuvre des activités d'innovation de rupture se déploient à travers une structure autonome, dédiée à l'exploration ou si le contexte organisationnel assure un équilibre, selon le modèle ambidexre. Cette question est importante pour identifier les voies de pérennisation des relations entre engagement RSE et stratégie d'innovation, car la littérature a montré les risques encourus par les entreprises qui isolent les structures dédiées à l'exploration (O'Reilly et Tushman, 2004).

IV.2. ... MAIS AUSSI PAR L'OUVERTURE DES FRONTIÈRES DE L'ORGANISATION...

La littérature a fait apparaître que l'ouverture des frontières de l'organisation (Chesbrough *et al.*, 2014; Tushman *et al.*, 2012) et la régularité des interactions avec des acteurs différents (Wenger *et al.*, 2014), permettent de développer l'innovation.

Dans le cas étudié, les directions de la stratégie et de la R&D ont fait le choix, comme préconisé par la méthodologie du DT, d'impliquer les diverses parties prenantes et de développer des partenariats économiques, technologiques, universitaires. La littérature a précisément montré que les conditions de pérennisation des innovations reposent sur le management des parties prenantes (Von Schomberg, 2011). Il reste à l'entreprise d'organiser aussi des apprentissages inter-projets et de structurer des processus d'acquisition de connaissances, en amont des projets (Charue-Duboc et Midler, 2001). Le développement de l'innovation nécessite en effet d'être articulé au management des connaissances.

IV.3. ... TOUT EN MOBILISANT DES CROYANCES COMMUNES SIGNIFICATIVES POUR LES ACTEURS

Enfin, la littérature a montré que la mobilisation des croyances, troisième dimension du contexte organisationnel (après les systèmes et les processus) peut avoir une forte influence sur le développement de

la créativité et de l'innovation (Leonard et Swap, 2000). En effet, les croyances contribuent à la production de sens (*sensemaking*), et par-là, soutient l'engagement créatif des individus (Drazin *et al.*, 1999). De plus, les liens entre RSE et innovation supposent en sus de cette forte implication des employés (Bocquet et Mothe, 2013), celle des clients ou des fournisseurs, tout comme leur motivation.

Dans cette lignée, l'étude de cas menée a permis d'identifier que le partage de croyances et la production de sens ont un impact sur la motivation des équipes et sur l'engagement des individus dans les projets d'innovation, ce qui s'est traduit, entre autres, par des prototypes caractéristiques du DT. En somme, le cas nous permet de comprendre comment les systèmes, les processus et les croyances peuvent favoriser le renouveau de l'organisation (Hahn *et al.*, 2014), et par-là l'engagement RSE. La nouvelle identité affirmée par Hutchinson suite au MIT a dynamisé l'appropriation de nouvelles pratiques et l'implication dans des activités moins maîtrisées comme l'innovation de rupture et la création de nouveaux produits. Les systèmes, processus et croyances, dimensions du contexte organisationnel parviennent donc à dynamiser l'innovation en tant que capacité organisationnelle (Davies, 2014) et à renforcer l'engagement RSE du groupe.

CONCLUSION

L'apport original de cet article réside dans sa contribution à la compréhension des facteurs renforçant le lien entre le management de l'innovation et l'engagement RSE des entreprises. Ainsi, les choix de modèles d'innovation à relèvent d'enjeux stratégiques importants (Schäfer *et al.*, 2016), non seulement car ils orientent la capacité des organisations à anticiper le changement et à favoriser l'émergence de solutions inédites, mais aussi car ils renforcent l'engagement RSE des organisations. Dans le cas étudié, cet engagement RSE a surgi, à travers les méthodes de management de l'innovation par le DT, ainsi que comme produit d'innovation d'exploration. La pertinence de la stratégie suivie par l'entreprise est soulignée par les dynamiques qu'elle impulse

(de la RSE à l'innovation et de l'innovation à la RSE) et par les impacts observés sur le contexte organisationnel. Les processus sont modifiés à travers la mise en œuvre de projets interdisciplinaires, les frontières sont ouvertes, les échanges sont fluidifiés et les opportunités de développement des compétences sont multipliées. Même les croyances entrent en jeu pour renforcer la motivation, l'engagement individuel et pour fédérer les salariés comme les parties prenantes, autour de valeurs collectives.

À l'issue de ce papier, trois perspectives s'ouvrent de façon claire. Premièrement, l'étude de cas étant unique, une recherche menée sur d'autres méthodes de développement de l'innovation que le DT serait intéressante pour confirmer et affiner les facteurs identifiés.

Deuxièmement, notre analyse a fait apparaître que l'ouverture des frontières, l'ambidextrie et la valorisation des compétences sont les facteurs qui influencent le plus l'engagement RSE. Il faudrait mener d'autres études de cas pour mieux comprendre ces impacts.

Troisièmement, si les entreprises dont l'engagement RSE est volontaire et proactif, développent de précieuses capacités organisationnelles, certaines méthodes de développement de l'innovation permettent à l'organisation de reconfigurer des compétences internes et externes pour devenir une capacité dynamique (Maclean *et al.*, 2015). Nous pourrions ainsi chercher à caractériser les impacts du contexte organisationnel sur le management de l'innovation et de la créativité, ainsi que sur la pérennisation de l'interaction Innovation-RSE au sein des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- BAUMARD P. et IBERT J. (2014), « Quelles approches avec quelles données ? », *in* : R. A. Thiétart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 105-128.
- BEN MAHMOUD-JOUINI S., CHARUE-DUBOC F. et FOURCADE F. (2007), « Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas », *Finance Contrôle Stratégie*, association FCS, vol. 10, n° 3, p. 5-41.
- BÉRARD C., SZOSTAK B. et ABDESSELAM R. (2013), « The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs : an empirical study of French firms », Conference RENT, Lithuania, Novembre.
- BERGER-DOUCE S. (2011), « Le Développement Durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n° 215, p. 147-166.
- BOCQUET R. et MOTHE C. (2013), « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, vol. 8, n° 66, p. 132-151.
- BOCQUET R., LE BAS C., MOTHE C. et POUSSING N. (2012), « Are firms with different CSR profiles equally innovative ? An empirical analysis with survey data », *European Management Journal*, vol. 31, n° 6, p. 642-654.
- BRION S. et MOTHE C. (2017), « Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre : la créativité comme chaînon manquant ? », *Revue française de gestion*, vol. 264, n° 3, p. 101-115.
- BROWN T. [2009] (2010), (version française), *L'esprit design*, Paris, Pearson.
- CARLGRÉN L., RAUTH I., et ELMQUIS M. (2016), « Framing Design Thinking : The Concept in Idea and Enactment », *Creativity and Innovation Management*, vol. 25, n° 1, p. 38-57.
- CARRIER C. et GÉLINAS S. (2011), *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CHARUE-DUBOC F. et MIDLER C. (2001), « Développer les projets et les compétences. Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception », *Gérer et Comprendre*, n° 63, p. 12-22.
- CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W. et WEST J. (2014), *New frontiers in Open Innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- CLARK K. B. et WHEELWRIGHT S. C. (1992), « Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams », *California Management Review*, vol. 34, n° 3, p. 9-28.

- COMMISSION DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE (2001), « Green paper : Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility », European Commission CSR Green Paper Consultation, Bruxelles, *on line*.
- COOPER R. G. (1993), *Winning at New Products : Accelerating the Process from Idea to Launch*, 2^e édition, Reading, MA, Addison-Wesley.
- COOPER R. G. (1994), « Third-Generation New Product Processes », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, n° 1, p. 3-14.
- DAVIES A. (2014), « Innovation and Project Management », in : M. Dodgson, D. M. Gann et N. Phillips (éd.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford, Oxford University Press.
- DRAZIN R., GLYNN M. et KAZANJIAN R. (1999), « Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sense-making perspective », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 286-307.
- EISENHARDT K. M. et TABRIZI B. N. (1995), « Accelerating Adaptive Processes : Product Innovation in the Global Computer Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 1, p. 84-110.
- ERNULT J. et HAMDOUCH A. (2013), « Introduction », *Management & Avenir*, vol. 8, n° 66, p. 123-131.
- FERRARY M. (2008), « L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisation spécialisée », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 187, p. 109-125.
- GALLEGO-ALVAREZ I., PRADO-LORENZO J. M. et GARCIA-SANCHEZ I. M. (2011), « Corporate social responsibility and innovation : A resource-based theory », *Management Decision*, vol. 49, n° 10, p. 1709-1727.
- GIRIN J. (1990), « Problèmes du langage dans les organisations », in : J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses universitaires de Laval, collection « Sciences administratives », Paris, Éditions ESKA, p. 37-77.
- GRIFFIN A. et HAUSER J. R. (1996), « Integrating R&D and Marketing : A Review and Analysis of the Literature », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, n° 3, p. 191-215.
- HAHN T., PREUSS L., PINKSE J. et FIGGE F. (2014), « Cognitive Frames in Corporate Sustainability : Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames », *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 4, p. 463-487.
- HESLIN P. A. et OCHOA J. D. (2008). « Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility », *Organizational Dynamics*, vol. 37, n° 2, p. 125-144.
- INGHAM M., DEPRET H.-M. et HAMDOUCH A. (2011), « L'innovation responsable comme opportunité stratégique : problématisation et illustration dans le cas de PME de la domotique », in : A. Hamdouche, S. Reboud et C. Tanguy (dir.) *PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation*, Bruxelles, Peter Lang, collection : « Business & Innovation », n° 1, ch. 15, p. 381-404.

- LE BAS C. et CABAGNOLS A. (2006), « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », Working paper n° 2006-05, Groupe de recherche en Économie et Management des organisations (GEMO).
- LEONARD D. A. et SWAP W. C. (2000), « Gurus in the Garage », *Harvard Business Review*, November december 2000, p. 71-82.
- LÓPEZ-PÉREZ M. V., PÉREZ-LOPEZ M. C. et RODRIGUEZ-ARIZA L. (2007), « The Opinions of European Companies on Corporate Social Responsibility and its Relation to Innovation », *Issues in Social and Environmental Accounting*, vol. 1, n° 2, p. 276-295.
- MACLEAN D., MACINTOSH R. et SEIDI D. (2015), « Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective », *Strategic Organization*, vol. 13, n° 4, p. 340-352.
- MARCH J. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- MEISEBERG B. et ERHMANN T. (2012), « Lost in Translation ? The Prevalence and Performance Impact of Corporate Social Responsibility in Franchising », *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n° 4, p. 566-595.
- MOORE G., SLACK R. et GIBBON J. (2009), « Criteria for Responsible Business Practice in SMEs : An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organizations », *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n° 2, p. 173-188.
- O'REILLY C. et TUSHMAN M. (2004), « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.
- OSEO (2012), *RSE, Source de compétitivité pour les PME*, Paris, La Documentation Française, collection : « Regards sur les PME ».
- PARMENTIER G. et SZOSTAK B. (2016), « How to build the creative capability of the organization », Conférence EGOS, Naples, 7-9 juillet.
- PÉREZ Y.-A. (2008), « La Pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, vol. 3, n° 288, p. 101-113.
- PERRINI F. (2006), « SMEs and CSR Theory : Evidence and Implications from an Italian Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 305-316.
- RERUP C. et FELDMAN M. S. (2011), « Routines as a source of change in organizational schemata : The role of trial-and-error learning », *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 3, p. 577-610.
- ROYER I. (2002), « Les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 139, p. 7-25.
- RUSO M. et FOUTS P. (1997), « A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, p. 534-559.

- SAROOGHI H., LIBAERS D. et BURKEMPER A. (2015), « Examining the relationship between creativity and innovation : A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 5, p. 714–731.
- SCHÄFER P., RAMONJY D., BARET P. et PETIT F. (2016), « La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 2016/ Supplément (HS), p. 61-84.
- SURROCA J., TRIBO J. A. et WADDOCK S. (2010), « Corporate responsibility and financial Performance : The role of intangible resources », *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 5, p. 463-490.
- SZOSTAK B. (2016a), « Le management stratégique de la créativité organisationnelle », Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Lyon, École Doctorale en Sciences Économiques et de Gestion (ED486).
- SZOSTAK B. (2016b), « Le management de la créativité par le *Design Thinking* : caractéristiques et enjeux stratégiques pour les entreprises », VII^e Forum de l'innovation, 9-11 juin, Paris.
- TAKEUCHI H. et NONAKA I. (1994), « The New New Product Development Game », in : K. B. Clark et S. C. Wheelwright (éd.), *The Product Development Challenge : Competing Through Speed, Quality, and Creativity*, Boston, Harvard Business School Press, p. 23-42.
- TANG Z., HULL C. E. et ROTHENBERG S. (2012), « How corporate social responsibility engagement strategy moderates the SR–financial performance relationship », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 7, p. 1274-1301.
- TUSHMAN M. L., LAKHANI K. R. et LIFSHITZ-ASSAF H. (2012), « Open Innovation and organization design », *Journal of organization design*, vol. 1, n° 1, p. 24-27.
- VERGANTI R. (2008), « Design, meanings, and radical innovation : a metamodel and a research agenda », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n° 5, p. 436-456.
- VON SCHOMBERG R. (2011), « Introduction », in : R. von Schomberge (éd.) *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*, Bruxelles, Publications Office of the European Union, p. 8-15.
- WENGER-TRAINER E., FENTON-O'CREEVY M., HUTCHINSON S., KUBIAC C. et WENGER-TRAYNER B. (éd.) (2014), *Learning in Landscapes of Practice Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*, Abingdon, Routledge.