

# L'intégration de la RSE dans les processus d'innovation au sein d'une entreprise industrielle : le cas du Groupe Poujoulat

Thibault Cuénoud, L'Hocine Houanti, Rey Dang, Alexis Clement

DANS **MANAGEMENT & PROSPECTIVE** 2019/5 (VOLUME 36), PAGES 67 À 84

ÉDITIONS **ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATIONS EN MANAGEMENT**

ISSN 0773-0543

DOI 10.3917/g2000.365.0067

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2019-5-page-67.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Association de Recherches et Publications en Management.

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



Thibault CUENOUD  
Professeur associé, La Rochelle Business School (Excelia Group)



L'Hocine HOUANTI  
Professeur associé, La Rochelle Business School (Excelia Group)



Rey DANG  
Professeur Chercheur, ISTECH Paris



Alexis CLEMENT  
Chargé de Mission - Groupe Poujoulat

# L'intégration de la RSE dans les processus d'innovation au sein d'une entreprise industrielle : le cas du Groupe Poujoulat

---

## Introduction

---

De plus en plus de consommateurs deviennent conscients et sensibles aux enjeux environnementaux posés par le modèle de croissance actuel. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, nous sommes passés de « l'éthique d'entreprise » à « l'entreprise éthique ». Prenant conscience de l'impact de leurs activités sur la société et sur notre environnement, les entreprises intègrent désormais la démarche RSE afin de générer de « l'innovation res-

ponsable ». Cette recherche de la performance de la part des entreprises, dans un environnement sociétal plus complexe, les pousse à élaborer des innovations créatrices d'une valeur ajoutée plus durable. En effet, celles-ci cherchent à diminuer leur impact sur l'environnement tout en visant à développer un réel avantage compétitif vis-à-vis de leurs concurrents. Mais comment est-il possible de concilier ces deux aspects ? D'une part, elles doivent répondre à leurs missions commerciales et financières pour perdurer et, d'autre part, elles sont interpellées

par les dysfonctionnements socio-économiques qu'elles engendrent, notamment par leurs différentes parties prenantes.

Les grandes organisations internationales établissent des préconisations pour l'émergence d'innovations, afin de définir d'autres approches économiques plus soutenables. L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) définit l'innovation comme étant : « la mise en œuvre d'un produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »<sup>1</sup>. Ainsi, la RSE constitue une démarche importante à intégrer dans la stratégie d'innovation des entreprises industrielles, permettant *in fine* l'émergence de pratiques responsables et valorisant l'image de l'entreprise, dans l'optique de créer un avantage concurrentiel durable (Castiaux, 2009 ; Berger-Douce, 2011 ; Bérard *et al.*, 2013 ; Bocquet et Mothe, 2013). La RSE devient un sujet de dif-

férenciation au sein d'un secteur d'activité dans lequel l'acteur le plus durable apparaîtrait le plus vertueux économiquement (Burke et Logsdon, 1996 ; OSEO, 2012).

Le but de cet article est de tenter d'apporter des réponses à la problématique suivante : « *l'intégration de la RSE dans les processus d'une entreprise industrielle est-elle un levier d'innovations responsables ?* ». Ce travail est composé de deux parties. Dans la première, sera développée une revue de littérature nécessaire au cadrage de la problématique soulevée, notamment au sein du couple RSE / innovation. Elle permettra de définir les éléments indispensables à l'élaboration d'une « innovation responsable ». Dans la seconde, sera effectuée une étude qualitative, basée sur une analyse documentaire et sur des entretiens semi-directifs avec des cadres du Groupe Poujoulat. L'objectif est de montrer comment une entreprise industrielle peut engendrer un avantage concurrentiel en incorporant la démarche RSE au sein de son processus d'innovation. Nous terminerons le travail par une esquisse des limites et des futures pistes de recherche.

<sup>1</sup> <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Innovationdefinition.pdf>

## I. La RSE, élément d'innovation différenciant au sein des entreprises ?

### I.1. La RSE : un levier d'innovation et de création de valeurs

---

La RSE est une notion complexe qui remonte aux travaux de l'économiste Bowen (1953). Il est commun de retenir comme définition de la RSE la version de la Commission Européenne donnée dans son livret vert : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes ». Ainsi, une organisation responsable aspire à concilier sa mission principale de création de valeurs avec la prise en compte des attentes de ses différentes parties prenantes sur les enjeux socio-économiques et environnementaux.

La littérature portant sur le concept de la RSE fait ressortir deux approches. La première est dite réactive et se limite à répondre aux exigences légales. La seconde considère la RSE comme un levier stratégique de l'entreprise. Les travaux de Burke et Logsdon (1996) affirment que l'engagement dans les actions sociales et/ou environnementales est une source de création de valeurs. Cette dernière permet de réconcilier la performance écono-

mique avec la performance sociale (Igals, 2012).

La RSE est considérée comme l'un des vecteurs d'innovation (Little, 2006 ; Berger-douce, 2011). Plusieurs études empiriques (Murillo et Lozano, 2006 ; Moore *et al.*, 2009 ; Wagner, 2010 ; Gallego-Alvarez *et al.* 2011) ont testé, avec succès, l'impact de la RSE sur l'innovation. Un travail doctoral, mené par Ferauge (2011), a tenté d'analyser les conditions dans lesquelles l'innovation peut favoriser et promouvoir la RSE. Kanter (1999) affirme que, pour la grande entreprise, l'intégration de la RSE dans le cœur de l'activité est une source d'innovation contribuant à sa performance. Les PME, qui sont plutôt propices aux stratégies de rupture, disposent de ressources et d'avantages spécifiques. La flexibilité et leurs relations de proximité avec leurs clients sont autant d'opportunités « d'innovations responsables » (Ingham, 2011).

Dans l'étude de cas de l'entreprise Nespresso, Guillaud (2015) démontre clairement l'existence d'un lien dynamique entre une RSE élargie, fortement contributive à l'innovation, la refondation du modèle économique et la performance de l'organisation. « Les cadres se comportent comme s'ils avaient à choisir entre les bénéfices sociaux du développement de produits ou de processus durables et les coûts financiers de cette politique. Mais ce n'est tout simplement pas vrai.

Nous avons étudié les initiatives durables de 30 grandes sociétés. Notre recherche montre que la durabilité est une clé du résultat financier. [...] Des sociétés intelligentes traitent maintenant la durabilité comme la nouvelle frontière d'innovation » (Nidumolu et al., 2009).

Selon une étude de l'IFOP (2008), menée auprès de 200 dirigeants d'entreprises françaises, 89% des interrogés pensaient déjà que le DD était une source d'innovation. Le lien RSE et innovation s'exprime depuis plusieurs années déjà, à travers des notions comme « l'innovation responsable », « l'innovation sociétale », « l'innovation durable » ...

## 1.2. L'innovation : définition et approches stratégiques

Selon le Manuel d'Oslo (2005), l'innovation représente : « un processus itératif initié par la perception de l'opportunité dont le développement, la production et le marketing tentent de conduire au succès commercial ». On distingue généralement différents degrés d'innovation, en fonction de l'importance du changement technologique introduit. Certaines innovations, appelées « innovations de rupture », sont radicales, en ce qu'elles mobilisent des savoirs et savoir-faire nouveaux. D'autres innovations sont incrémentales et permettent une amélioration continue, en faisant appel à des

connaissances techniques maîtrisées mais évolutives (Loilier et Tellier, 1999).

La distinction porte également sur un autre aspect. On parle aussi d'innovation quand celle-ci apporte une nouveauté dans « un domaine établi », lequel peut être considéré ici comme le domaine d'activité dans lequel se trouve une entreprise. On peut parler d'innovation lorsque celle-ci est ensuite commercialisée. « L'innovation implique un travail de nature économique, tandis que l'invention relève d'un travail de nature scientifique et technique » (Loilier et Tellier, 2013). L'innovation intègre une multitude de travaux sur les usages (l'adaptabilité du marché, le design du produit proposé, l'adéquation du marketing utilisé...) et ne reste pas focalisée uniquement sur la R&D (Recherche et Développement). Nous pouvons distinguer trois types d'innovations : les innovations de prestation, les innovations de procédé et les innovations organisationnelles.

- ♦ L'innovation de prestation est une innovation produit et / ou service, qui offre une nouveauté sur son marché par rapport aux offres existantes : le premier téléviseur ou téléphone portable, la restauration rapide, ...
- ♦ L'innovation de procédé constitue une innovation dans la chaîne de valeur : tout processus pour fabriquer, réaliser et distribuer les pro-

duits et services. L'impact de cette innovation peut être tout aussi important que celui de l'innovation de prestation et peut déboucher sur un avantage concurrentiel ;

- ♦ L'innovation organisationnelle repose sur la modification de processus organisationnels internes et externes (fournisseurs, fabrication produit, relation client, ...). Elle peut aboutir à une spécialisation de l'outil de production ou à l'industrialisation du processus organisationnel, qui entre peu à peu dans une phase « systémique ».

Ces innovations sont souvent couplées lors de la réalisation de produits radicalement nouveaux (Mothe, 1997). Le code-barres a été inventé par Norman Joseph Woodland et Bernard Silver<sup>2</sup> dans les années cinquante. Pourtant, il a fallu attendre les travaux de Denis Allais pour disposer pleinement de ce système de codage avec un procédé fiable. Il faut aussi notifier que cette distinction est contingente : une innovation de prestation dans un secteur peut être une innovation de procédé dans un autre secteur.

L'innovation est un processus délicat à appréhender dans une organisation. Pour cela, il est important, en amont, de parer à toutes les éventualités en évaluant les risques. Il y a plusieurs types d'obstacles : risque économique

perçu comme excessif, coûts d'innovation trop élevés, absence de source appropriée de financement, manque d'informations sur les marchés, manque de réactivité du client, ... De nombreuses études abondent dans ce sens : « lors de la diffusion des nouveaux produits, seulement 5% des lancements étaient de véritables succès » (Bach, 2017).

### I.3. L'innovation responsable : levier d'un nouveau business model

---

L'origine de « l'innovation responsable » remonte au philosophe Hans Jonas (1979). Le principe de responsabilité repose sur l'idée que le savoir humain surpasse le savoir prévisionnel. Le philosophe propose ainsi l'adoption d'une éthique pour combler ce fossé. Dans son récit, il insiste sur la nécessité de déployer une responsabilité humaine face aux risques qu'implique la révolution technologique. On retrouve ainsi le lien logique entre l'innovation et la RSE, développé précédemment (Pavie, 2012).

La définition proposée par la Commission européenne nous semble la plus pertinente : « L'innovation responsable est un processus transparent et interactif par lequel les acteurs sociaux, les chercheurs et les innovateurs colla-

---

<sup>2</sup> Inventeurs américains qui ont breveté le code-barres en octobre 1952.

borent pour l'acceptabilité éthique, la durabilité et la pertinence sociétale (*societal desirability*) de l'innovation, permettant ainsi l'insertion des avancées des sciences et des techniques dans la société »<sup>3</sup>.

Par conséquent, « l'innovation responsable » doit avoir un impact positif sur la société et sur l'environnement dans sa globalité, tout en confortant un avantage concurrentiel à l'entreprise initiatrice. La responsabilité sociétale déployée par les entreprises doit permettre de les différencier via l'avantage concurrentiel acquis. Dans plusieurs cas, ce sont des innovations qualifiées de responsables, qui font la différence à la fois sur le plan de l'image de l'entreprise auprès des consommateurs, mais aussi au niveau des procédés de production et de commercialisation. La responsabilité peut offrir un positionnement singulier tout en impactant les politiques d'innovation. Ce n'est pas la responsabilité sociétale, à proprement parler, qui peut ralentir l'innovation mais plutôt son manque de compréhension, de cohésion d'ensemble et de volonté d'application globale dans une entreprise. Lorsque les entreprises cherchent activement à s'engager dans des pratiques durables, elles aspirent parallèlement à gagner en compétitivité sur leur marché.

Dans leurs travaux sur la RSE et l'innovation, Ardoin et Faivre-Tavignot (2008) montrent clairement que la majorité des grands Groupes ont engagé des démarches incrémentales pour améliorer leur business model. À travers des « innovations responsables », ces organisations ont ainsi pu réduire les dépenses en énergie et en eau, développer des produits équitables ou éco-conçus en appliquant le principe des 3R (réduction, réutilisation, recyclage) et privilégier l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, le « business bottom of the Pyramid » ... Autant d'exemples « d'innovations responsables » qui ont bouleversé les modèles économiques.

Afin de structurer cette démarche d'implémentation de « l'innovation responsable », un cadre conceptuel doit être proposé. Pavie (2012) définit un processus « d'innovation responsable » selon cinq étapes que l'entreprise doit intégrer :

1. Il faut considérer les obligations légales comme des opportunités : il s'agit d'intégrer, le plus rapidement possible, une obligation réglementaire à venir qui pourrait provoquer une restructuration inattendue. En anticipant sur la législation, l'entreprise pourra se différencier de sa concurrence en innovant sur les besoins à venir ;

<sup>3</sup> The Netherlands Organization for Scientific Research (NWO), programme de recherche sur l'innovation responsable (programme « MVI »), La Haye, 18-19 avril 2011.

2. Il faut créer une chaîne de valeur responsable : l'enjeu de cette deuxième étape est d'incorporer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise pour générer un écosystème responsable ;
3. Il faut élaborer des produits et des services responsables : l'entreprise peut proposer des produits responsables contribuant à changer les habitudes des consommateurs ;
4. Il faut développer de nouveaux business models : l'objectif est de revoir l'ensemble de la chaîne de valeur (de l'achat de la matière première auprès du fournisseur jusqu'à l'arrivée du produit responsable au client final), en impliquant l'ensemble des acteurs dans la démarche ;
5. Il faut créer de nouvelles plateformes responsables : la recherche de nouveaux paradigmes organisationnels est essentielle.

Ces différentes étapes montrent que l'émergence d'une « innovation responsable » prend du temps et doit être globale au sein de l'organisation. Dans le marché actuel, on peut donc voir des entreprises dites « do no harm » correspondant à des organisations qui ne nuisent pas. On peut aussi

noter des entreprises dites « do good », qui vont au-delà de la conformité avec la loi et qui agissent pour le bien-être de la communauté, tout en renforçant leur position concurrentielle.

Dans la seconde partie, nous testerons le lien entre innovation et RSE, à travers les innovations responsables, au sein du Groupe Poujoulat. Cette organisation intègre dans la RSE une démarche stratégique globale, y compris dans ses processus d'innovation.

## 2. Comment initier une démarche « d'innovation responsable » ? Le cas du Groupe Poujoulat

### 2.1. Méthodologie de valorisation d'une démarche « d'innovation responsable »

La méthode des études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994) nous a paru évidente par rapport à la question posée et au terrain étudié. Pour collecter les données, nous avons fait appel à deux outils : une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs. L'analyse documentaire a permis de mobiliser à la fois des documents internes confidentiels<sup>4</sup> et des sources

<sup>4</sup> Obtenus par un co-auteur qui était alternant au sein de l'entreprise et recruté ensuite comme chargé de projets.



d'informations externes (rapports financiers, sites internet, articles de presse...). Cette collecte a permis de définir le cadre général de la stratégie de Poujoulat. Le second outil est l'entretien semi-directif, effectué à l'aide d'un guide d'entretien élaboré sur la base des thèmes de recherche préalablement définis (plus adapté pour comprendre la démarche d'intégration de la RSE dans les processus d'innovation). L'échantillon se compose de 5 cadres, dont 4 directeurs de l'entreprise, représentant différentes directions et choisis en fonction de leur hiérarchie et de leur lien, direct ou indirect, avec le processus d'innovation et de RSE. Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes, en face à face, sauf pour une responsable qui a répondu aux questions par mail faute de disponibilité de temps. Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription. Les entretiens semi-directifs réalisés auprès de dirigeants en lien direct avec la thématique abordée ont permis de comprendre en profondeur le processus d'implémentation d'une « innovation responsable ». Cette démarche méthodologique permet de préciser le lien entre la stratégie d'innovation du Groupe Poujoulat et la mise en place de la politique RSE. L'analyse des résultats est présentée sous forme de tableaux par thématique. Plusieurs difficultés ont été rencontrées : la sélection des personnes à interviewer, l'élabora-

tion d'un questionnaire correspondant à plusieurs services et la contrainte de temps lors des interviews, due au manque de disponibilité des dirigeants.

## 2.2. Analyse documentaire : l'engagement sociétal affirmé du Groupe Poujoulat

---

À l'aide des documents de communication interne et externe du Groupe Poujoulat, nous avons réussi à obtenir les principaux éléments de RSE face à son positionnement sectoriel. Le Groupe Poujoulat est le leader européen en matière de conduits de fumée et autres accessoires liés au domaine de la fumisterie (sorties de toit, chaudières, etc.). Le Groupe Poujoulat Société Anonyme (SA) représente 17 sociétés, dont 8 filiales européennes, avec 1 500 collaborateurs et un chiffre d'affaires de plus de 220 millions d'euros<sup>5</sup>. Le nombre de collaborateurs a été multiplié par 2.5 en l'espace de dix ans, démontrant ainsi l'essor récent du Groupe. Les activités du Groupe Poujoulat sont diverses et se positionnent sur différents segments de marché. Nous pouvons constater que le Groupe réalise plus des deux tiers de son activité sur les logements individuel et collectif avec les conduits de cheminée. C'est le marché sur lequel le Groupe est le plus présent, avec des

<sup>5</sup> Rapport Financier, Poujoulat Group, 2017-2018 (site internet entreprise).

entreprises telles que « Cheminées Poujoulat », « Westafrance » ou encore « Tôlerie Forézienne SAS ».

Le chiffre d'affaires du Groupe Poujoulat a été en forte croissance jusqu'en 2014. Cependant, entre 2014 et 2015, on constate, pour la première fois, une baisse de l'activité, en raison d'une concurrence de plus en plus prégnante sur le marché. Les résultats nets ont diminué de plus de 5 millions d'euros à l'époque. Le Groupe a dû trouver des alternatives pour relancer son activité et de nouveau accroître ses résultats. Une démarche RSE avait déjà été initiée depuis plusieurs années, confortant l'engagement de l'entreprise sur le sujet (la certification ISO 14001 en 2008 venant le confirmer). L'entreprise a ainsi dû consolider la relation responsabilité-innovation, afin de renforcer sa différenciation vis-à-vis de ses concurrents : « l'innovation responsable » devient l'élément central du Business Plan du Groupe Poujoulat à partir de cette date et encore à ce jour. Le Groupe Poujoulat s'était déjà engagé dans des démarches de RSE. Cependant, celles-ci reposaient sur un engagement durable de l'entreprise vis-à-vis de son impact sociétal. L'année 2015 marquera un tournant dans le développement de nouveaux systèmes d'optimisation énergétique, d'amélioration de la qualité de l'air et de réduction des dépenses de chauf-

fage pour l'utilisateur final. Il apparaît indéniable que l'acculturation et l'engagement global du Groupe Poujoulat autour de la RSE depuis plusieurs années ont constitué des conditions indispensables à l'émergence d'une stratégie « d'innovation responsable ».

Aujourd'hui, les produits sont fabriqués à base de matériaux recyclables<sup>6</sup> de haute qualité. Leur fabrication, leur transport et leur mise en œuvre consomment peu d'énergie et génèrent peu de déchets grâce à des innovations dans la chaîne de valeur (machines spécifiques et optimisation des étapes de fabrication). L'outil industriel est moderne et bien intégré, avec des investissements contribuant à la diminution des émissions et des effluents. Certifié ISO 14001 dès 2008, le Groupe Poujoulat a mené une politique de management environnemental tournée vers les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, visant à améliorer les gains énergétiques (à l'origine d'une communication transparente vis-à-vis des clients du Groupe). Les innovations permettent des économies d'énergie supérieures à 25%. Le Groupe a fait du respect de l'environnement une priorité. La maîtrise de la consommation de l'énergie générée par leurs produits, la réduction et le traitement des déchets et la préservation de la qualité de l'eau deviennent parallèlement des argumen-

---

<sup>6</sup> Les produits développés sont durables et respectueux de l'environnement ; ils permettent d'économiser jusqu'à 30% d'énergie et sont recyclables à 97% en fin de vie.

taires différenciants au sein d'un marché concurrentiel.

2.3. Entretiens semi-directifs : l'implémentation d'une stratégie de différenciation durable du Groupe Poujoulat

La réalisation des entretiens a permis de mieux cerner les motivations et les freins de l'organisation dans l'émergence « d'innovations responsables ». Ils visent généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements non mesurables quantitativement. Afin d'obtenir des réponses approfondies et cohérentes de la part des collaborateurs interviewés,

le choix a été orienté vers des entretiens semi-directifs, avec des questions assez généralistes. Il a ainsi été possible d'obtenir plusieurs points de vue sur une même question, tout en restant en cohérence avec le sujet principal. Dans le but d'aborder au mieux cette problématique, il a été décidé d'interviewer 5 personnes exerçant des postes à responsabilités vis-à-vis de la thématique abordée (tableau 1). Celles-ci ont pu confirmer l'émergence d'une démarche « d'innovation responsable » à partir des années 2000. Parmi le panel interrogé, certaines personnes ont été pilotes lors de son élaboration et d'autres ont seulement participé à son management, en lien avec la démarche globale de l'entreprise.

Tableau 1 – Liste des collaborateurs interviewés

Service	Réalisation	Personne interviewée	Fonction
Direction générale	Face à face	Stéphane THOMAS	Directeur stratégique
Direction générale	Face à face	Guildas LEAUTE	Directeur commercial
Qualité, Sécurité et environnement	Face à face	Marc ROTTIER	Directeur QSE
Laboratoire CERIC	Courriel	Lionel DRUETTE	Directeur du CERIC
Commercial	Face à face	Loïc GODARD	Animateur des ventes

Source : Auteurs

Principaux résultats d'une démarche responsable du Groupe Poujoulat

Le Groupe Poujoulat regroupe plus de 1 500 collaborateurs dans différents pays. Il nous a semblé important d'interroger des personnes qui ont été directement impliquées dans l'émergence de la politique de RSE, puis de « l'innovation responsable », face à la

densité de l'activité économique de la structure. Il a donc fallu privilégier des collaborateurs engagés dans cette démarche afin d'avoir une projection complète en termes « d'innovation responsable ». Les personnes interrogées n'ont pas du tout la même approche de ce sujet, ce qui a permis d'avoir plusieurs points de vue qualitatifs pour enrichir l'analyse (tableau 2).

Il était très important que les termes « RSE » et « innovation responsable » soient bien compris dans ce processus de différenciation de l'entreprise au sein d'un environnement sectoriel concurrentiel. L'objectif de ces entretiens a été d'éclaircir la problématique suivante : « l'intégration de la RSE au sein du processus d'innovation du Groupe Poujoulat peut-elle créer un avantage concurrentiel ? ». Toutes les personnes interviewées ont pu définir,

différencier et se positionner entre la RSE, « l'innovation responsable » et les enjeux induits afférents à ces deux approches. De plus, chacun arrive à percevoir les bénéfices de cette approche, qu'ils soient d'ordre humain (motivation, meilleures conditions de travail...), environnemental (réduction des émissions de CO2 ...) ou économique (meilleure image de marque, meilleur rendement des salariés...).

Tableau 2 – Synthèse des résultats des entretiens : démarche RSE et innovation

La démarche RSE et l'innovation du Groupe Poujoulat	Sélection de verbatim :
1) Pour vous, qu'est-ce que la RSE ?	Respect du DD : sociale, environnementale et économique ; Iso 26000 ; Anticiper les évolutions de demain ; Philosophie de travail ; Prendre des engagements ; Démarche collective.
2) Quels sont les bénéfices de cette démarche pour une entreprise industrielle ?	Meilleure image de marque ; Implication du personnel (pérennité de l'entreprise) ; Pouvoir communiquer auprès du grand public ; Permet de réduire l'émission de CO2 ; Améliorer les conditions de travail ; Fédérer grâce à des valeurs communes.
3) Quelles sont les difficultés pour mettre en place une démarche RSE au sein d'une entreprise industrielle ?	Le service RH a une grande importance dans ce processus (recrutement, implication ...) ; Savoir tenir compte des contraintes de l'entreprise avant tout (économiques, sociales, technologiques) ; Garder le cap ; Réussir à mettre l'humain au cœur de cette démarche, qu'il puisse la comprendre et l'appliquer ; Difficultés organisationnelles ; Consacrer de la ressource, ça se travaille, ça s'anime, ça se pilote ; Le leadership peut être remis en cause ; Le retour sur investissement n'est pas forcément positif.
4) Pensez-vous qu'il est intéressant de coupler la capacité d'innovation d'une entreprise à une démarche RSE ?	Amélioration de l'image de marque ; Stratégie de différenciation ou de spécialisation ; Accentuer encore plus sur ce point-là dans les années à venir ; Attention, la RSE n'impacte pas qu'un département, elle est transversale donc il ne faut pas attendre la RSE pour impacter l'innovation.

Source : Auteurs

Modalités de l'inclusion sociétale dans le processus d'innovation du Groupe Poujolat

Les personnes interviewées ont toutes constaté des difficultés à mettre en place cette démarche, notamment autour des pratiques des salariés, mais aussi du coût induit, qu'il n'est pas toujours possible de valoriser *in fine*. On peut définir ces difficultés d'ordre organisationnel : il faut mettre à disposition des ressources, du temps, et s'en-

gager sur le long terme pour gagner en crédibilité auprès de ses parties prenantes internes et externes, sans pour autant être certains d'un retour sur investissement... Il faut avoir une certaine solidité financière, être bien implanté sur le marché et avoir initié des démarches sociétales depuis plusieurs années pour implémenter une démarche « d'innovation responsable ». Ces éléments sont repris dans le tableau 3.

Tableau 3 – Synthèse des résultats des entretiens :  
« l'innovation responsable »

L'innovation responsable du Groupe Poujolat :	Sélection de verbatim :
1) Avez-vous des exemples d'innovations responsables chez Poujolat ? Si oui, lesquels ?	Le PGI : succès commercial par le volume des ventes et des parts de marché, qui permet une réduction de la consommation en optimisant le fonctionnement de l'appareil à bois ; Regularit : Permet de contrôler l'arrivée de l'air dans l'appareil afin de consommer moins de bois ; Airwood : Permet de récupérer la chaleur d'un poêle, insert ... dans une pièce pour la redistribuer dans les autres pièces de la maison afin de réduire la consommation énergétique de manière globale pour le consommateur ; Cat check : c'est un site permettant à chaque consommateur de pouvoir s'informer sur la façon de bien entretenir son appareil à bois dans son foyer ; Système RENO-SHUNT : permet de canaliser les fumées vers l'extérieur tout en préservant le conduit existant des condensats auxquels il ne résisterait pas.
2) Quels sont les moyens mis en œuvre chez Poujolat pour développer cette démarche ?	Formation : mettre à niveau par rapport aux normes, à la réglementation ; Responsables produits : optimiser l'application des produits RSE ; Recrutement de personnes partageant la même vision que l'entreprise ; Voie de progression : packaging ; Feuille de route du PDG, volonté d'afficher une ambition.

Tableau 3 – Synthèse des résultats des entretiens :  
« l'innovation responsable » (suite)

L'innovation responsable du Groupe Poujolat :	Sélection de verbatim :
3) Quels sont les avantages pour Poujolat de développer une démarche d'innovation responsable ?	Interne : Savoir travailler dans une entreprise de DD ; État d'esprit de fonctionnement, on n'est pas des suiveurs ; C'est l'essence même de la marque ; Optimiser l'appareil pour rendre des conduits de meilleure qualité et plus efficaces ; Motiver les équipes sur des nouveaux projets. Externe : Différenciation concurrentielle (image, client) ; Image éthique ; Retour sur investissement favorable ; Apporter des valeurs communes avec le consommateur (DD) ; Ne pas seulement mettre sur le marché une solution innovante mais aussi une solution qui répond à un besoin tout en apportant des externalités positives.
4) Quels sont les outils de communication permettant de valoriser la démarche d'innovation responsable ?	Digital : LinkedIn (le plus utilisé pour parler directement aux consommateurs) ; YouTube (pour la partie production) ; Facebook ; Papier : documentation produits ; le rapport annuel pour démontrer la valorisation d'innovation ; Physique : salons, expositions, etc.

Source : Auteurs

Ainsi, l'implémentation d'une démarche durable doit reposer sur une réflexion globale, légitime et multiple si l'on souhaite s'inscrire dans une responsabilité du processus d'innovation de l'organisation. Les personnes interviewées pensent qu'il est important d'hybrider la capacité d'innovation d'une entreprise avec une démarche RSE afin d'en faire émerger un avantage concurrentiel. Le consommateur final du Groupe Poujolat cherchera à bénéficier de produits responsables, par éthique peut-être, par nécessité surtout (l'économie d'énergie apportée par des produits plus durables permet-

tra de diminuer d'autant la facture énergétique du client).

L'innovation responsable du Groupe Poujolat d'après la structuration en 5 étapes de Pavie (2012)

Nous avons pu constater que toutes les personnes interviewées ont pu donner des exemples « d'innovations responsables ». Chacune a également cité des exemples de moyens mis en place pour réaliser des produits plus durables. Les notions de formation et de recrutement de collaborateurs parta-

geant les mêmes valeurs ont été fréquemment évoquées. Le packaging, en tant qu'élément visuel de différenciation auprès du client final, a été mentionné comme axe d'amélioration pour l'entreprise. Tous les collaborateurs ont indiqué que les démarches « d'innovation responsable » devaient s'inscrire dans une stratégie de différenciation face à leurs concurrents. Il a même été dit que le Groupe Poujoulat se positionnait comme leader sur le marché des produits durables (en essayant d'anticiper les prochaines normes et réglementations, pour garder une longueur d'avance sur les autres challengers et suiveurs du secteur). Les salariés semblent motivés et impliqués dans la participation à la stratégie « d'innovation responsable » de l'entreprise, avec les externalités positives qu'elle exerce.

À travers ces éléments, nous avons pu reconstituer les cinq étapes du processus de structuration de Pavie (2012) dans la construction d'une démarche « d'innovation responsable » du Groupe Poujoulat. L'objectif a été de matérialiser l'opérationnalisation d'une démarche durable au sein d'un processus d'innovation d'un grand groupe industriel (tableau 4). *In fine*, on peut constater que cette démarche « d'innovation responsable » augmente positivement l'image de marque de l'entreprise. Les parties prenantes l'associent à une marque éthique, grâce à son optimisation énergétique, permettant

également de gagner des parts de marché avec ses produits types.

À partir de ce tableau, on peut voir que non seulement ces innovations impactent positivement l'image du Groupe Poujoulat mais également que ce dernier se positionne en leader sur son marché via ses produits plus durables. L'entreprise a su accentuer sa position de leader malgré une concurrence de plus en plus rude. En effet, tous les interviewés stipulent que c'est une véritable source de différenciation que de mêler la RSE à sa capacité d'innovation.

## Conclusion

Le lien entre une démarche RSE et un processus innovant a été démontré dans plusieurs études (Wagner, 2010). La capacité d'innover n'est pas naturelle pour une entreprise. L'innovation peut être considérée comme un élément perturbateur, qui peut inciter les personnels à changer leurs façons de faire et à modifier leurs compétences. Il est alors normal de constater des blocages à plusieurs niveaux hiérarchiques et dans plusieurs fonctions de l'entreprise. Cela est souvent le cas lorsqu'une innovation est qualifiée de radicale, qu'elle s'appuie sur des technologies nouvelles, ou encore lorsque l'entreprise doit s'adapter dans des domaines qu'elle maîtrise peu ou pas du tout (un nouveau marché par

Tableau 4 – « L'innovation responsable » du Groupe Poujoulat en 5 étapes

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
Regarder la conformité comme l'opportunité  Savoir anticiper sur les normes et réglementations futures ; Respecter la Norme Iso 26000 ; Proposer les normes et les réglementations pour ne pas les subir.	Faire des chaînes de valeur durables  L'humain c'est la pérennité de l'entreprise, il faut savoir motiver les salariés avec des projets types RSE ; La RSE impacte tous les départements, qui doivent être en collaboration ; Liberté des managers dans leurs agissements pour élaborer des actions RSE.	Concevoir les produits et les services durables  Réduire l'émission de CO2 et optimiser les appareils à bois ; Communiquer davantage sur nos produits écoresponsables auprès du grand public ; Communiquer davantage avec des vidéos sur nos innovations responsables.	Développer les nouveaux modèles d'affaires  Essence même de la marque par rapport à ses valeurs (innovation, personnalisation, énergétique) ; Retour sur investissement envisagé ; Proposer des projets pour améliorer le rendement des salariés tout en réduisant les ressources déployées ; Tenir compte des contraintes de l'entreprise (économiques, sociales, environnementales).	Créer la prochaine plateforme de pratiques  Avoir un état d'esprit de leader ; Stratégie de différenciation ; L'innovation doit suivre les tendances actuelles ; Mettre en place des solutions dépassant l'utilité de base du produit ; Ne pas promettre pour vendre plus, le produit doit être à la hauteur des attentes des clients.

Source : Auteurs (d'après Pavie, 2012)



exemple). L'innovation change véritablement les actifs et les compétences de l'entreprise. « L'innovation responsable » s'inscrit évidemment dans ce contexte plus général de l'innovation à travers des étapes graduelles d'appropriation, et cela passe d'abord par une démarche RSE à initier dans l'entreprise. Ensuite, il s'agira de faire émerger l'implémentation de pratiques sociétales dans la démarche globale de l'organisation. Enfin, l'émergence de produits durables auprès des consommateurs finaux permettra une différenciation via la création d'un avantage concurrentiel.

Afin de répondre de manière plus précise à la problématique soulevée, nous avons réalisé une analyse documentaire et une enquête qualitative auprès des dirigeants du Groupe Poujolat. Les résultats obtenus ont permis une analyse plus approfondie vis-à-vis des préconisations à apporter à l'entreprise. À la question « l'intégration de la RSE dans les processus d'une entreprise industrielle est-elle un levier d'innovations responsables ? », la réponse apportée par notre travail est positive. En effet, ce Groupe, engagé dans une démarche responsable, intègre la RSE dans ses innovations produits, son management, sa consommation énergétique, etc. L'accompagnement, l'information et l'engagement des collaborateurs sont les conditions minimums à cette démarche, sans pour autant que cela soit perçu comme une contrainte ou une charge supplémentaire. Un tra-

vail en amont est nécessaire afin d'associer les parties prenantes de l'entreprise dans une optique d'efficacité durable sur le marché actuel, où la RSE prend une place prépondérante. Les salariés se verront monter en compétence et pourront participer à de nouveaux projets liés à l'innovation impliquant différents services. Les membres du CERIC (laboratoire de recherche créé par l'entreprise), parallèlement à d'autres services, devront optimiser la consommation énergétique, laquelle doit être améliorée d'année en année (ce qui constitue un véritable challenge de différenciation concurrentielle dans le secteur). Nous avons pu voir que le Groupe Poujolat a déposé de nombreux brevets sur des inventions comme le PGI ou le Regulart, grâce à son engagement à réduire la consommation énergétique auprès de ses clients.

Afin de mieux formaliser l'opérationnalisation du processus d'hybridation autour de « l'innovation responsable », il a été repris la structuration en 5 étapes de Pavie (2012), en y notifiant des verbatim issus de la collecte de données du Groupe Poujolat. Ce travail a permis de mieux comprendre l'implémentation d'une démarche « d'innovation responsable » d'un Groupe industriel et d'appréhender les conditions *a minima* à réunir. L'intégrer au sein de son processus d'innovation représente un risque car cela demande aussi plus de ressources. Mais cela peut induire un véritable

avantage concurrentiel, lequel peut faire la différence sur un marché où la consommation énergétique est le principal élément de différenciation sectorielle.

## Bibliographie

---

Bach, L. (2017). Bonnes vibrations – Quand les disques mythiques nous éclairent sur les défis de l'innovation. *Management International*, 21(3), 159-159.

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. Conférence RENT, Lithuania, Novembre.

Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue Française de Gestion*, 6(215), 147-166.

Bocquet, R. et Mothe, C. (2013). Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Management & Avenir*, 8(66), 132-151.

Burke, L. et Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.

Castiaux, A. (2009). Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation. *Reflets et Perspectives*, XLVIII(4), 37-49.

Chabaud, D., Corbel, P., Janssen, F. et Sahut, J.M. (2017). 80 ans d'Innovation en Gestion. *Gestion 2000*, volume 34(5), 51-61.

Cuénoud, T., Dang, R., Houanti, L. et Sahut, J.M. (2019). La digitalisation comme vecteur de RSE renouvelée au sein des mutuelles françaises ? *Revue d'économie financière*, 134(2), 247-264.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ferauge, P. (2011). Responsabilité sociétale du dirigeant et innovation : approche de leur complémentarité dans un contexte de PME. Thèse de

doctorat en sciences économiques et de gestion, Université de Mons.

Gallego-Alvarez, I., Prado-Lorenzo, J.-M. et Garcia-Sanche, I.-M. (2011). Corporate social responsibility and innovation : a resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727.

Guillaud, F. (2015). Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovations sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et recréation de la confiance. *Question(s) de management*, 1(9), 29-36.

Hans, J. (2008). Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique. Flammarion.

Igalens, J. (2012). La responsabilité sociale des entreprises, Défis, Risques et nouvelles pratiques. Le cercle de l'entreprise et du management, Paris, Eyrolles.

Ingham, M. (2011). Vers l'innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale. Paris, De Boeck.

Kanter, R.M. (1999). From Spare Change to Real Change, The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.

Little, A.D. (2006). The Innovation Highground, Winning tomorrow's Customers Using Sustainability Driven Innovation. *Strategic Direction*, 22, 35-37.

Loilier, T. et Tellier, A. (1999). Gestion de l'innovation, les essentiels de la gestion. Editions Management Société.

Loilier, T. et Tellier, A. (2013). Comprendre le processus de l'innovation pour le piloter. EMS Editions.

Moore, G., Slack, R. et Gibbon, J. (2009). Criteria for Responsible Business Practice in SMEs : An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organisations. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 173-188.

Mothe, C. (1997). Comment réussir une alliance en recherche et développement. Editions L'Harmattan.

Murillo, D. et Lozano, J.-M. (2006). SMEs and CSR : An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.

Nidumolu, R., Prahalad, C.K. et Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation ? Harvard Business Review, 87(9), 56-64.

OCDE. (2005). Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. Paris, OCDE

OSEO. (2012). RSE, source de compétitivité pour les PME. Regards sur les PME, n°22, Paris, La Documentation Française.

Pavie, X. (2012). Innovation responsable : Stratégie et levier de croissance pour les organisations. EMS Eyrolles.

Sahut, JM., Mili, M. et Teulon, F. (2018). Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ? Management & Avenir, 101(3), 39-59.

Wagner, M. (2010). Corporate Social Performance and Innovation with High Social Bene-

fits : A Quantitative Analysis. Journal of Business Ethics, 94(4), 581-594.

Yin, R.K. (1994). Case study research : Design and methods (2d ed.). Thousand Oaks, CA : SAGE

## Site internet et Presse

---

Ardoin, J.L. et Faivre-Tavignot, B. (2008). Développement durable : changement ou rupture ? Les Echos, 29 mai

AFP (2018). [https://www.lexpress.fr/actualites/1/actualite/des-mercredi-humanite-aura-epuise-les-ressources-de-la-planete-pour-2018\\_2028458.html](https://www.lexpress.fr/actualites/1/actualite/des-mercredi-humanite-aura-epuise-les-ressources-de-la-planete-pour-2018_2028458.html)

Gouvernement du Québec. (2012). L'innovation, définitions et concepts. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Innovationdefinition.pdf>