

**LE DEVELOPPEMENT DURABLE,
LABORATOIRE D'APPRENTISSAGE DE LA RUPTURE**

Benedicte Faivre-Tavignot – Directeur pédagogique du Mastère « Management du
développement durable »

Laurence Lehmann-Ortega – Professeur affilié Executive Education

Bertrand Moingeon - Professeur

HEC Paris

1 rue de la Libération 78351 Jouy en Josas Cedex - France

Tél : 01 39 67 70 82 . e-mail : faivretavignot@hec.fr

RESUME

A partir de trois études de cas, cet article suggère que les entreprises développant des stratégies proactives de réponse aux défis du développement durable bâtissent, concomitamment, des compétences nécessaires à la réplication des stratégies de rupture. A condition d'atteindre le point mort dans les nouvelles activités, les contraintes du développement durable constituent alors un véritable laboratoire d'apprentissage de la rupture, à la fois par l'obligation de rentrer dans une logique d'apprentissage en double boucle, et par la mise en lumière des intérêts de la coopération et de l'expérimentation.

Mots clés

Développement durable, RSE, stratégie proactive, rupture,

Introduction

La notion de développement durable est rendue célèbre en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), au travers de son rapport « *our common future* », dit « rapport Brundtland »: il s'agit de «satisfaire les besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire les leurs». Le développement durable est ainsi défini comme la recherche d'un équilibre à inventer entre respect de l'environnement, prospérité économique et équité sociale (Bansal, 2004). Or, «l'activité humaine exerce une telle pression sur les fonctions naturelles de la planète que la capacité des écosystèmes à répondre aux demandes des générations futures ne peut plus être considérée comme acquise ». Telle était la déclaration des 1300 scientifiques réunis par l'ONU en 2005, pour évaluer les tendances relatives aux écosystèmes¹. Les besoins d'une population mondiale estimée à plus de 9 milliards d'habitants en 2050 s'avèrent difficiles à couvrir, d'autant plus que des phénomènes aggravants s'ajoutent à cette pression démographique majeure. En effet, la consommation par habitant, en croissance exponentielle, en particulier dans les pays émergents (Chine, Inde, Brésil,...) s'additionne aux effets du réchauffement climatique, dont les conséquences « pourraient être catastrophiques et irréversibles »², tandis que la biodiversité diminue et que la raréfaction des ressources naturelles conduit à la fin d'un modèle économique reposant sur une ressource en eau ainsi que sur une énergie fossile abondantes et à bas prix... L'impact socio-économique de tous ces phénomènes, ainsi que les menaces qu'ils font peser sur la vie et la paix, paraissent aujourd'hui prévisibles et constituent une véritable menace.

Face à ces mutations majeures, les entreprises se questionnent sur leur rôle. La plupart d'entre elles ont adopté un comportement défensif consistant avant tout à réagir aux pressions

¹UNO, Millenium Assessment Report, avril 2005.

² GIEC, Rapport, Novembre 2007.

extérieures (société civile, réglementations,...) par des actions souvent disparates et mal coordonnées, donnant lieu à une communication abondante, qualifiée parfois péjorativement de « *greenwashing* » (Davis, 1992) (blanchiment vert/ écologique). Cependant, certaines entreprises, conscientes de la gravité des enjeux et de leur rôle, souhaiteraient élaborer une stratégie proactive, dépassant les simples contraintes réglementaires. Mais comment imaginer et mettre en œuvre ce type de stratégie ?

Un second défi majeur auquel sont confrontées les entreprises du 21^{ème} siècle est l'hypercompétition (D'Aveni, 1994). Sous l'impact de la mondialisation, des nouvelles technologies et des bouleversements réglementaires, les firmes sont soumises à de nouvelles formes de concurrence, émanant de compétiteurs agressifs et innovants. La seule manière d'assurer leur pérennité est la capacité à se remettre en cause, et de chercher à introduire, elles-aussi, des ruptures (Lehmann-Ortega & Roy, 2009). Or, cette capacité est particulièrement difficile à instaurer et à renouveler, en particulier dans des entreprises ayant rencontré le succès par le passé, ce dernier constituant un frein puissant à la remise en question (Le Roy & Yami, 2007). De plus, la rupture, souvent vue jusque là comme un événement ponctuel, est de plus en plus envisagée comme une nécessité récurrente (Hamel & Valikangas, 2003): il s'agit d'apprendre à répliquer ces ruptures, à en faire un processus continu, quasiment ordinaire. Il semble néanmoins difficile d'aboutir à une approche systématique de ce type de stratégie, puisque celle-ci se distingue justement par son originalité et sa singularité. Comment alors créer les conditions de développement de cette capacité de remise en cause, qui doit devenir une habitude?

L'objectif de cet article est de combiner les questions issues de ces deux défis majeurs auxquels font face les entreprises et de montrer que les stratégies proactives répondant aux

enjeux du développement durable peuvent contribuer à l'éclosion de capacité de remise en cause de la logique dominante, sous-jacentes à la rupture. En partant de la description de trois cas récents, nous proposons que les ruptures liées au développement durable constituent un véritable terrain d'apprentissage pour les entreprises existantes.

DES STRATEGIES PROACTIVES A LA RUPTURE

La contribution des entreprises au développement durable est ce que l'Union Européenne a défini comme étant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Celle-ci comprend trois volets (figure 1) : un volet social, un volet sociétal, un volet environnemental.

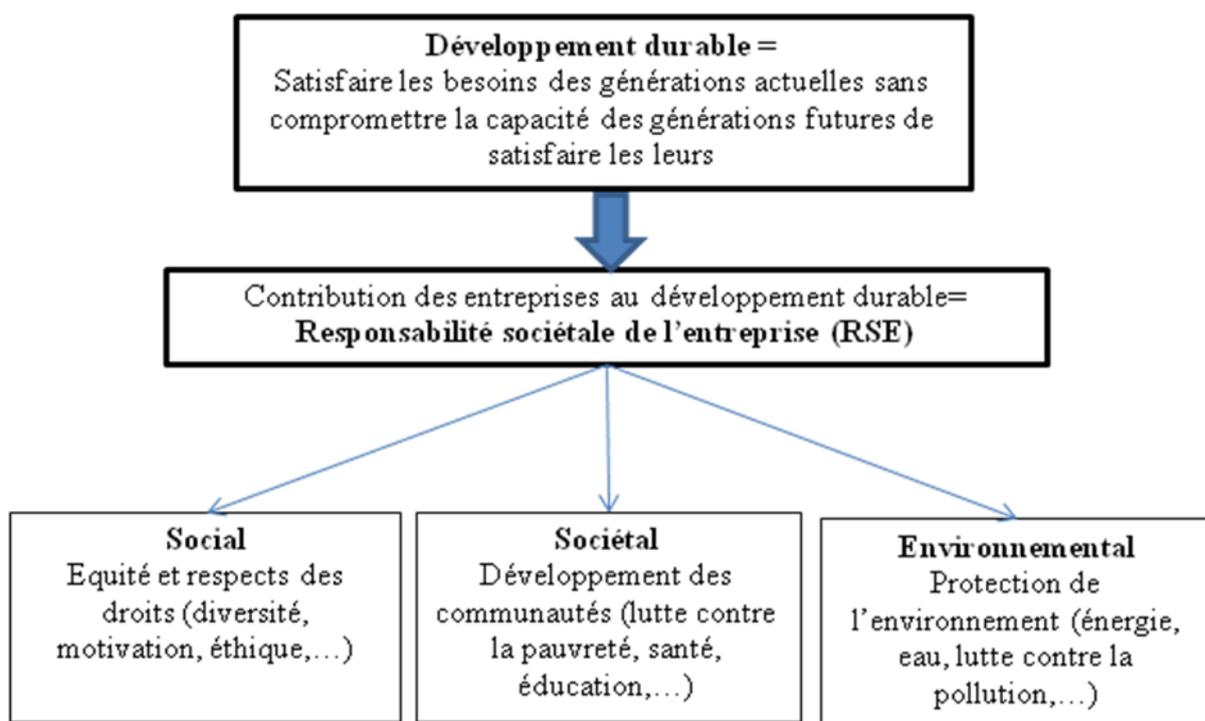


Figure 1 : liens entre développement durable et responsabilité sociétale de l'entreprise

Dans un article de référence sur le sujet, Carroll (1979) a défini une typologie des réponses des entreprises aux défis du développement durable, allant de la réaction (refus de les prendre

en compte) à la pro-action (devenir leader sur le sujet dans son secteur), en passant par la défense (ne faire que ce qui est exigé) et l'accommodation (avancer par petits pas, de manière progressive). Nous allons décrire trois cas de stratégie proactive de RSE, c'est-à-dire d'entreprises ayant choisi de devenir exemplaire en cette matière, et expliquerons ensuite en quoi ces cas constituent une rupture.

TROIS CAS DE STRATEGIES PROACTIVES DE RSE...

Le cas Essilor permet de montrer comment une entreprise poursuivant une stratégie haut de gamme a dû s'adapter pour s'adresser au marché « Bottom of the Pyramid » (BOP)³, avec comme ambition de lutter contre la pauvreté. Le cas Michelin illustre les changements liés à une volonté de réduire l'impact sur l'environnement. Enfin, le cas Veolia Water combine ces deux défis (BOP et environnement).

L'offre d'Essilor dans les villages ruraux en Inde : du haut de gamme au « BOP » Fondé en 1972, Essilor International est le numéro un mondial de l'optique ophtalmique, avec 2,9 Milliards d'Euros de chiffre d'affaires en 2007. De la conception à la fabrication, Essilor élabore des verres adaptés à tous les types de défauts visuels (presbytie, myopie, hypermétropie et astigmatisme). La rentabilité (367 Millions d'Euros, soit 12,6% du chiffre d'affaires) ainsi qu'une croissance soutenue au cours des dernières années (plus de 8% de croissance organique par an sur un marché en progression annuelle de 3 à 4%) reposent essentiellement sur la capacité de l'entreprise à innover : l'inventeur du verre progressif Varilux consacre ainsi 5% de son chiffre d'affaires à l'innovation et 35% du CA est issu de

³ Prahalad (2005) utilise cette notion pour décrire le marché constitué par les personnes situées à la base de la pyramide économique, vivant avec un revenu inférieur à 2 dollars par jour.

produits lancés il y a moins de trois ans. Avec une part de marché estimée à 25% en volume et 30% en valeur, Essilor se situe résolument comme acteur haut de gamme sur ce secteur.

Or, les marchés émergents représentent un fort potentiel pour le marché de l'optique ophtalmique : à titre d'exemple, seule 18% de la population d'Asie Pacifique est équipée de verres correcteurs, contre 63% en Amérique du Nord et 60% en Europe. La stratégie haut de gamme habituelle d'Essilor permet de conquérir les clients les plus riches de ces pays. Essilor souhaitait étendre ses parts de marché au-delà de cette seule cible, conformément à sa mission : « préserver et corriger la vue de chaque personne dans le monde ». Une telle évolution, permettant à l'entreprise de mettre sa théorie d'usage en accord avec sa théorie professée (Argyris & Schon, 1978), nécessitait l'acquisition de nouvelles compétences et capacités organisationnelles (Moingeon & Métais, 1999). En effet, cette volonté a conduit l'entreprise à remettre en cause ses modes habituels de fonctionnement afin de s'adapter au marché Indien. Après sept années, ce nouveau modèle économique développé par Essilor pour le marché indien est sur le point de devenir profitable.

En Inde, seuls 7% des habitants sont équipés de lunettes et près de 12 millions de personnes sont aveugles faute de soins. Dans les villages, des marchands ambulants louent des lunettes un quart d'heure par semaine pour une roupie, permettant aux utilisateurs de lire ou écrire un courrier ou réaliser un travail de précision. Deux obstacles majeurs s'opposent à la transposition du modèle conventionnel d'Essilor. Le premier est l'absence d'opticiens dans les petites villes rurales. Le second est la faiblesse du pouvoir d'achat. Cependant, l'analyse d'Essilor a montré que les ruraux disposaient des moyens pour acheter les lunettes ; mais pour les acquérir ils devaient payer le déplacement jusqu'à la ville, et prendre environ deux jours pour ce faire, ce qui représente un manque à gagner important.

Pour répondre à ces difficultés, Essilor se devait de revoir son mode de fonctionnement. Ainsi, il a été décidé de se rendre dans les villages à l'aide d'un minibus pouvant envoyer des informations par satellite à l'hôpital grâce à une parabole installée sur le toit. Cet équipement permet de réaliser un examen des yeux ainsi qu'un diagnostic immédiat pour la somme de 75 centimes d'Euros. Le patient peut ensuite choisir sa monture parmi celles exposées dans une petite vitrine. Pendant ce temps, les verres sont taillés avec une meuleuse. Les lunettes, verres et montures comprises, sont facturées 3,8 Euros.

Les contraintes du marché à la base de la pyramide ont donc conduit Essilor à revoir radicalement son mode opératoire en proposant ce dispositif original. Celui-ci permet à la fois le diagnostic ophtalmologique à distance ainsi que la réalisation et la commercialisation des lunettes (ce qui correspond pour le fabricant de verres à une intégration vers l'aval, Essilor devenant son propre distributeur).

Michelin : l'économie de fonctionnalité au profit de l'environnement

Entreprise née il y a 140 ans, Michelin a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de près de 17 Milliards d'Euros. Il est le leader mondial des pneumatiques pour le marché de la grande consommation, pour les voitures particulières et les deux-roues, ainsi que pour les véhicules utilitaires légers et lourds. Produisant sur trois continents (Europe, Etats-Unis et Japon), Michelin vend ses pneumatiques dans 170 pays en faisant le plus souvent appel à un réseau de distributeurs.

Michelin a été confronté à un double défi : une demande des clients, notamment des transporteurs routiers, souhaitant que leurs pneus soient mieux entretenus pour répondre aux exigences croissantes en matière de sécurité ; et une tension grandissante sur les ressources

naturelles, impliquant une nécessaire recherche d'économie d'énergie et de matières premières.

Pour répondre à ces défis, Michelin a développé une nouvelle approche : Michelin Fleet Solutions. Cette solution, destinée aux transporteurs routiers, consiste non plus à vendre les pneus, mais à les louer au prorata des kilomètres parcourus, en assurant la gestion complète : pose, vérification de leur état, recreusage, rechapage ainsi que recyclage. Cette approche dite d' « économie de fonctionnalité » (Mirvis & Googins, 2006) fait aujourd'hui partie des axes d'avenir en matière de développement durable : elle contribue en effet à une dématérialisation de l'économie basée sur l'accroissement de la part des services, permettant de limiter les impacts sur l'environnement.

Même si Michelin n'a pas uniquement imaginé cette solution pour répondre aux défis environnementaux, les effets de cette solution à ce niveau sont largement positifs. Les pneus ont ainsi une durée de vie supérieure, permettant une moindre pression sur les matières. Mieux gonflés, ils induisent aussi une réduction de la consommation de carburant : selon Michelin, ceci se traduit par une économie de 51.000 euros en 2007 pour une flotte de 50 véhicules ayant roulé 120.000 km durant l'année. Enfin leur recyclage en fin de vie est assuré, et l'accumulation des déchets évitée. Depuis la mise en place de ce nouveau service en 2001, de nombreuses flottes de poids lourds l'ont adopté. Le marché est en forte croissance en Europe, et émerge aux Etats-Unis. Michelin est aujourd'hui leader mondial de ce service, qu'il propose dans une vingtaine de pays, avec une part de marché estimée à 50%.

Veolia Water au Bangladesh : servir les plus pauvres tout en réduisant l'impact sur l'environnement

Véolia Eau, filiale de Véolia Environnement, est le premier opérateur mondial des services de l'eau avec près de 11 Milliards d'Euros de CA en 2007. Cette société, présente aussi bien dans les pays développés qu'en développement, gère tous les cycles de l'eau pour ses clients, collectivités et industriels. Elle prélève l'eau dans la nature, produit et distribue l'eau potable et les eaux industrielles, collecte et transporte les eaux usées, les dépollue et les recycle. Si depuis plusieurs années, Véolia Eau proposait des formules permettant l'accès à l'eau pour les populations plus défavorisées dans les régions urbaines, elle restait toutefois absente des régions rurales isolées.

En Mars 2008, Véolia Eau met en place une joint venture avec la Grameen Bank, banque de microcrédit créée par Muhammad Yunus (la Grameen Bank et son fondateur ont reçu en 2006 le prix Nobel de la Paix). L'objectif est d'approvisionner en eau à bas prix des populations rurales du Bangladesh, jusque là contraintes d'acheter des bouteilles d'eau, ou de boire, par faute de moyens, de l'eau de surface polluée ou encore de l'eau de forage, remplie d'arsenic.

Grameen Véolia tente donc de répondre à un des objectifs essentiels du développement durable : permettre aux populations de subvenir à leurs besoins essentiels. Le public ici visé est celui des populations les plus pauvres. Assurer un prix bas, accessible à tous et s'assurer du recouvrement constituent donc une contrainte importante du projet. Cette activité, pour être pérenne et ne pas dépendre de subventions, ne doit pas être déficitaire. Il s'agit là d'un exemple de « *social business* » tel que le définit Muhammad Yunus : une activité à finalité sociale, sans dividende pour les actionnaires, et dont les quelques profits doivent être réinvestis dans l'entreprise.

L'activité classique de Véolia Eau consiste à retraiter des eaux de forage et facturer les consommations aux personnes ou familles ayant un ou plusieurs points d'eau dans leur habitation. Mais dans le cas du Bangladesh et des populations rurales visées, de nombreuses

familles ne peuvent tout simplement pas disposer d'un point d'eau à domicile, voire le cas échéant, payer la facture correspondant à leur consommation.

Véolia et Grameen ont donc décidé la construction en 2008 d'une usine, ainsi que de l'ensemble du réseau, à Goalmari, zone rurale d'assez forte densité. Le projet prévoit, pour répondre aux différentes contraintes évoquées ci-dessus :

- de réduire au maximum le coût du traitement de l'eau afin de la proposer au prix le plus bas. Ainsi, le degré de technicité de l'usine sera faible (traitement de l'eau de surface et non de forage car moins coûteux). L'eau obtenue répondra non pas aux critères en cours en France mais néanmoins à ceux de l'OMS ;
- de mettre en place trois modes d'accès à l'eau : soit au domicile des personnes, soit à la borne fontaine du village, soit par distribution de bidons d'eau. Ceux-ci seront acheminés dans les villages les plus reculés par *rickshaw*⁴, conduits par des « Grameen boys ». Ce dernier mode de distribution constitue une première pour Véolia ;
- d'instaurer un système de cartes de pré-paiement.

Cette usine devrait alimenter en eau quelques 25.000 personnes dès la première année, puis après extension de l'installation environ 100.000 personnes dans une deuxième étape. D'autres usines devraient ensuite être construites dans le reste du Bangladesh. Le financement de la Joint Venture est assuré bien sûr par Grameen et Véolia Eau, mais le capital restera ouvert à d'autres investisseurs qui souhaiteraient contribuer au développement de ce modèle.

...CONDUISANT A UNE RUPTURE

Comme le résume le tableau ci-dessous, les trois cas de stratégie proactives de RSE montrent que les entreprises impliquées ont du revisiter de manière radicale leurs règles du jeu habituel,

⁴ Tricycle typique en Asie du Sud Est

en proposant une nouvelle valeur au client, ce qui a abouti à la création d'un nouveau marché (cas d'Essilor et Veolia) ou à l'extension du marché à son avantage (cas de Michelin). Ces stratégies proactives de RSE correspondent donc à des stratégies de rupture telles que définies par Lehmann-Ortega et Roy (2009).

	Règles du jeu habituelles	Contraintes existantes sur le marché visé	Nouvelles règles du jeu sur ce marché
Essilor	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement haut de gamme appuyé sur l'innovation produit • Intégration des laboratoires de finition 	<p>En Inde rurale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible pouvoir d'achat (manque de moyens pour se déplacer en ville afin d'acheter les lunettes) • Absence d'opticiens 	Intégration de la distribution par utilisation d'un minibus équipé pour réaliser l'examen, la vente et l'adaptation de lunettes proposées à faibles prix.
Michelin	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires réalisé sur la vente de pneumatiques aux transporteurs routiers • Service éventuellement proposé, mais en plus 	<ul style="list-style-type: none"> • Attente accrue des clients en matière de sécurité • Nécessité de sauvegarder les ressources (énergie, matières premières), et de contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique et à la réduction des déchets 	Passage de la vente de produits à la vente de service de location et d'entretien des pneus facturé au kilomètre.

Veolia	<ul style="list-style-type: none"> • Dans les pays développés, usines de traitement d'eau à fort degré de technicité, traitant de l'eau de forage, et assurant une qualité d'eau maximale. • Distribution de l'eau par robinets situés dans les maisons ; et parfois, dans les pays émergents, par borne de village 	<p>Au Bangladesh, dans certaines zones rurales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible pouvoir d'achat • Pas d'accès à l'eau potable à l'exception de bouteilles d'eau, très coûteuses pour les familles 	<p>Construction d'une usine très simplifiée, retraitant l'eau de surface.</p> <p>Système de carte de pré-paiement.</p> <p>Nouveau mode de distribution, pour les zones reculées : « rickshaws » conduits par les « Grameen Boys »</p>
--------	---	--	---

Tableau 1 : Synthèse des cas présentés

L'étude de ces trois cas met en évidence la nécessité pour les entreprises s'engageant de façon volontariste dans une logique de développement durable, de relever des contraintes nouvelles. Elles y parviennent non pas en continuant à utiliser les règles du jeu classique mais en les changeant de façon radicale. C'est ce qu'ont montré Prahalad (2005) ou encore Anderson et Markides (2007) concernant le volet sociétal de la RSE. Ces auteurs expliquent qu'en remettant en cause les règles du jeu, les multinationales peuvent avoir accès au plus large des marchés, celui des pauvres (qui se trouvent à la base de la pyramide). D'autres auteurs ont eu la même démarche pour le volet environnemental de la RSE (Sharma & Vredenburg, 1998). Se pose alors la question de l'intérêt de mener ce type de stratégie.

Encart méthodologique

Les données permettant la construction de ces trois mini-cas proviennent de deux sources :

Des sources secondaires : une revue de presse sur les cas présentés a été réalisée sur la base de données Factiva ;

Des sources primaires : des entretiens ont été réalisés avec des personnes dans les entreprises impliquées dans le projet (directeur du développement durable, chargé de mission développement durable et responsable de projet).

LE DEVELOPPEMENT DURABLE COMME APPRENTISSAGE DE LA RUPTURE

Les recherches visant à comprendre les apports d'une politique proactive de RSE se sont multipliées au cours des dernières années. Certaines méta-analyses portant sur les implications financières des politiques proactives de RSE comportent 127 études (Margolis et Walsh, 2003), sans pour autant aboutir à une corrélation claire. D'autres recherches se focalisent sur les liens entre RSE et réputation de l'entreprise, et en rapportent en général une relation positive (Brammer & Pavelin, 2005). Des études ont également montré l'effet d'une politique volontariste de RSE sur la motivation des employés et sur l'attractivité de l'entreprise pour des futurs employés (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; Sankar, Bhattacharya, & Daniel, 2006; Turban & Greening, 1997). Enfin, ces stratégies proactives sont aussi souvent menées dans le but d'affirmer sa présence sur un marché à fort potentiel. Ainsi, Essilor ne cache pas que sa motivation en Inde n'était pas seulement altruiste. L'entreprise considère que le modèle des minibus contribuera à ancrer la marque dans le pays en étant le premier entrant sur un marché à très fort potentiel.

Cependant, nous pensons qu'il existe un autre intérêt aux stratégies proactives de RSE menées par des entreprises existantes. Elles constituent selon nous un laboratoire d'apprentissage de la rupture, puisqu'elle nécessite la remise en cause des schémas mentaux et qu'elle favorise le recours aux partenariats ainsi que l'expérimentation.

La nécessaire remise en cause de la logique dominante

La rupture, définie comme le changement des règles du jeu, nécessite la remise en cause de la logique dominante (Metais et al., 2009), ce qui s'avère difficile. Les handicaps des schémas mentaux sont en effet particulièrement forts dans le cas où l'entreprise a connu le succès par le passé. Il en résulte des blocages, que l'on peut assimiler à des routines défensives face à la nouveauté (Argyris, 1993; Moingeon & Ramanantsoa, 1995). Ces blocages inhibent l'apprentissage. Levitt et March (1988) insistent sur ce qu'ils nomment les « *competency trap* », c'est-à-dire le piège que représentent les pratiques en cours. L'excellence acquise dans l'utilisation de « routines sous-optimales » peut en effet piéger les entreprises qui continuent à perpétuer des pratiques pourtant moins performantes.

Pour inventer de nouvelles règles du jeu, l'ancienne logique doit être en partie désapprise par l'organisation. Il s'agit de revisiter un certain nombre d'hypothèses de base, de valeurs directrices, de présupposés sur lesquels fonctionnent l'entreprise (Argyris & Schon, 1978). Pour désapprendre, l'organisation doit « désorganiser » certains pans de ses connaissances. Ce désapprentissage est le processus inversé de l'apprentissage : désorganiser les connaissances en cassant des routines, changeant les structures et gérant les cultures de manière à démanteler un savoir profondément enraciné. Des capacités organisationnelles clés, développées dans l'exploitation du modèle économique habituel, peuvent ainsi devenir des incapacités pour le développement du nouveau (Leonard-Barton, 1992 ; Christensen et Overdorf, 2000). Le fait de revisiter un certain nombre de postulats de base s'apparente à ce titre à ce qu'Argyris et

Schön (1978) qualifie d'apprentissage en double boucle. Par opposition à un apprentissage en boucle simple ou de premier ordre, qui consiste à modifier des stratégies à l'intérieur d'un cadre de référence existant, ce type d'apprentissage oblige l'organisation à transformer ses codes de références fondamentaux afin d'en adopter de nouveaux.

Hart et Sharma (2004) ont montré le rôle clé que peuvent jouer des acteurs environnants de l'entreprise, qu'ils nomment les parties prenantes à la marge (*fringe stakeholders*, non directement impliquées dans l'entreprise). En partant de l'exemple du « living lab » de Hewlett Packard dans le village de Kuppam en Inde, ils montrent comment la confrontation à un environnement inhabituel, non conventionnel, pousse les managers à être imaginatifs. De la même manière, Kanter (1999) s'appuie sur diverses études de cas pour montrer l'apprentissage lié à des initiatives de RSE, telle que l'implication dans la formation de jeunes issus de milieux difficiles réalisée par les Hotels Marriott ou la participation à l'informatisation des salles de classes dans certains états américains par IBM. Il résulte entre autre de ces exemples que des entreprises cherchant à développer des stratégies proactives répondant aux enjeux du développement durable ont réussi à développer des compétences de remise en cause de la logique dominante. Les contraintes nouvelles imposées par le respect des défis du développement durable obligent en effet les entreprises à remettre en cause leurs modèles de fonctionnement existants pour en développer de nouveaux.

Nous pensons que ce type de remise en cause est d'autant plus fort qu'une contrainte supplémentaire est ajoutée : celle du profit. En effet, l'apprentissage en double boucle nous semble d'autant plus présent que l'entreprise s'oblige à concevoir un nouveau modèle économique visant à minima l'atteinte du point mort économique, le don ou la générosité ne constituant pas un moyen suffisant pour pérenniser l'activité. C'est bien la logique poursuivie dans les trois cas présentés.

Ainsi, à l'instar de Hillman et Keim (2001), nous suggérons que les stratégies proactives contribuent à créer des capacités dynamiques particulières d'apprentissage en double boucle. De telles capacités peuvent constituer de véritables sources d'avantage concurrentiel (Edmondson & Moingeon, 1996). Une fois ces capacités dynamiques développées par l'organisation, nous pensons qu'elle sera mieux à même de dupliquer cet apprentissage en double boucle, soit pour développer d'autres modèles de RSE proactive, soit pour mener une rupture sur son cœur de métier. En remettant en cause la logique dominante habituelle dans leur secteur, les managers pratiquent l'apprentissage en double boucle, qui est une des conditions inhérentes à la duplication des stratégies de rupture.

Les intérêts de la coopération

Les trois cas décrits montrent que les stratégies de rupture peuvent largement bénéficier des apports d'autres acteurs. On peut ainsi élargir au développement durable ce que Chesbrough (2007) a développé dans des contextes de technologies, en appelant au développement de *business models* ouverts. En ouvrant son modèle à des partenaires, les firmes bénéficient de ressources nouvelles. Sur le plan théorique, à l'opposé du paradigme concurrentiel (Porter, 1980), le paradigme relationnel met principalement l'accent sur la coopération (Dyer & Singh, 1998). Ces recherches montrent l'importance des relations de longue durée entre acteurs. Ainsi, les organisations qui collaborent ont accès à de nouvelles ressources qu'elles auraient dû développer seules ou acquérir. L'intérêt de ce type d'accord se trouve donc dans le partage de ressources et de connaissances mobilisés par les partenaires (Gulati, 1998), qui permet de créer un portefeuille de ressources plus important pour les firmes participant au réseau. La coopération est considérée comme un facteur majeur de réussite des stratégies proactives en matière de développement durable (Brugmann & Prahalad, 2007).

Comme l'ont souligné Seelos et Mair (2007) dans leurs propres études de cas, ces éléments théoriques permettent de comprendre les apports pour les acteurs impliqués. Ainsi, Essilor a d'abord travaillé avec Aravind, très connue en Inde pour avoir développé un modèle à bas coûts d'opération de la cataracte. L'offre Michelin Fleet Service s'appuie sur les prestataires de services associés à Michelin, la société ne disposant pas à elle seule de l'infrastructure nécessaire pour se rendre chez ses clients. Véolia s'est associée à Grameen, , réputée pour son expérience en matière de micro-crédit et présente dans toutes les régions du Bangladesh. Sans cette ressource spécifique, Véolia aurait mis beaucoup plus de temps à développer son réseau de distribution. Pour sa part, Grameen n'a pas d'expérience dans la distribution d'eau, et la joint venture lui permet d'élargir son champ d'activité.

Là encore, les contraintes du développement durable poussent les entreprises à rechercher des partenariats, et l'apprentissage de cette pratique pourra permettre la duplication des ruptures.

La valorisation de l'expérimentation

La littérature sur les stratégies de rupture insiste sur le rôle de l'expérimentation stratégique, en particulier dans la mise en œuvre de ce type de stratégie (Schoettl, 2009). Le principe est de lancer de petites expérimentations afin de régler le modèle, avant de le dupliquer à grande échelle. C'est ce qui ressort également des études de cas présentées ici. Ainsi, Essilor a mis plus de sept ans pour développer son modèle économique, en travaillant tout d'abord avec le groupe hospitalier Aravind. Ce groupe organisait des tournées pour contrôler la population et détecter cette maladie à l'origine de nombreux problèmes de cécité. Essilor lui a d'abord proposé de vendre des lunettes dans ses bus avant de lancer les siens. Michelin avait déjà testé son offre de solution par l'intermédiaire de sa filiale de distribution européenne Euromaster.

Le projet de Véolia au Bangladesh débute avec un village et une usine de traitement, afin de tester le modèle, qui sera développé par la suite.

La mise en œuvre d'une rupture par une firme existante l'oblige à imaginer et apprendre une nouvelle manière de faire tout en s'affranchissant, c'est-à-dire en désapprenant l'ancienne, car le changement doit être radical. Or, les contraintes du développement durable incitent les entreprises à procéder par test, à expérimenter avant de décliner les solutions qui ont fait leurs preuves et montrer qu'elles sont rentables. Cet apprentissage peut également être transféré dans les activités principales des entreprises souhaitant développer des ruptures.

CONCLUSION

A travers trois études de cas, nous avons montré qu'une réponse proactive aux défis du développement durable exigeait souvent une remise en cause des règles du jeu habituel du secteur, conduisant *in fine* à une stratégie de rupture. Ces stratégies pro-actives, généralement associées aux bénéfices financiers ou en termes d'image et de réputation, comportent également un autre avantage : elles constituent un véritable laboratoire d'apprentissage de la rupture, et ce pour trois raisons. D'abord, elles conduisent les managers à entrer dans un apprentissage en double boucle, développant ainsi de nouvelles compétences indispensables à la rupture. De plus, la nouveauté des situations incite les entreprises à se tourner vers des partenaires, à s'ouvrir à la coopération et à apprendre à travailler avec d'autres acteurs. Or, la coopération est de plus en plus souvent citée comme une source d'innovation. Enfin, les contraintes du développement durable encouragent les managers à avoir recours à l'expérimentation, en testant les différents modèles économiques imaginés. Les nouvelles compétences ainsi développées peuvent alors être dupliquées, dans le champ du développement durable, mais également dans le cœur de métier de la firme.

Tout porte à croire que des entreprises s'engageant dans de telles démarches devraient parvenir à acquérir ou renforcer leurs capacités d'apprentissage. Néanmoins, il convient d'être prudent car nous ne disposons pas du recul suffisant et des données nécessaires permettant de l'affirmer avec certitude au travers de l'analyse des trois cas. Toutefois, les travaux précurseurs de Hart et Sharma (2004), Kanter (1999) et Sharma et Vredenburg (1998) aboutissent à des conclusions similaires. De ce fait, cet article a principalement comme ambition d'ouvrir des pistes de recherche. A titre d'illustration, il serait intéressant d'étudier de façon détaillée comment apparaissent et se diffusent les capacités d'apprentissage en double boucle.

Sans pour autant minimiser les difficultés, à la fois en recherche et pour les managers mettant en œuvre ce type de stratégie, nous pensons donc que développer des stratégies proactives de réponse aux défis du développement durable permet de concilier tous les avantages d'une politique RSE et en particulier, d'apprendre à dupliquer les ruptures, répondant ainsi à deux des défis majeurs auxquels sont confrontées les entreprises contemporaines.

BIBLIOGRAPHIE

Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. *MIT*

Sloan Management Review, 49(1), 83-88.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning; a theory of action perspective*.

Reading, MA: Addison Wesley.

- Bansal, P. (2004). Evolving sustainability : a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2005). Corporate Reputation and an Insurance Motivation for Corporate Social Investment. *Journal of Corporate Citizenship*(20), 39-51.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. K. (2007). Cocreating Business's New Social Compact. *Harvard Business Review*, 85(2), 80-90.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 21-28.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New-York: Free Press.
- Davis, J. (1992). Ethics and Environmental Marketing. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 81-87.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Edmondson, A. C., & Moingeon, B. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks., *Strategic Management Journal* (Vol. 19, pp. 293-318).
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience, *Harvard Business Review* (Vol. 81, pp. 52-63): Harvard Business School Publication Corp.

- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
- Lehmann-Ortega, L. & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture: synthèse et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 35 (197), 107-126.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de rupture en PME: une étude de cas. *Management International*, 11(2), 1-13.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14, 319-340.
- Métais, E., Dauchy, D. & Hourquet, P.G. (2009), Les leviers de la déconstruction stratégique, *Revue Française de Gestion*, 35 (197), 148-162.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-126.
- Moingeon, B., & Métais, E. (1999). Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales: étude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles. *Cahier de Recherche du Groupe HEC(677/1999)*.
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1995). L'apprentissage organisationnel: éléments pour une discussion. In C. Argyris (Ed.), *Savoir pour Agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

- Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Sankar, S., Bhattacharya, C. B., & Daniel, K. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Academy of Marketing Science. Journal*, 34(2), 158.
- Schoettl, J.M. (2009), La révolution à petit pas, *Revue Française de Gestion*, 35 (197), 162-173.
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.