

REPONDRE AUX DEFIS DU DEVELOPPEMENT DURABLE PAR L'INNOVATION STRATEGIQUE : UNE ETUDE DE CAS

Bénédicte FAIVRE-TAVIGNOT (personne à qui adresser la correspondance)

Directeur pédagogique du Mastère « Management du développement durable » d'HEC

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

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

Laurence LEHMANN-ORTEGA

Professeur Associé - CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier

2300 Avenue des Moulins - 34185 Montpellier Cedex 4 - France

Tél : 04 67 10 28 57 . e-mail : llehmann-ortega@supco-montpellier.fr

RESUME

Face aux défis soulevés par le développement durable, certaines firmes s'interrogent sur leur rôle et souhaitent élaborer une stratégie dépassant les simples contraintes réglementaires. Cependant, elles disposent de peu d'outils leur permettant d'élaborer et de mettre en œuvre de telles stratégies volontaristes de responsabilité sociale, qui impliquent des changements des règles du jeu. L'objectif de cette communication est de montrer que l'innovation stratégique, qui consiste à créer de nouveaux business models, peut offrir un cadre d'analyse afin d'apporter une réponse possible aux défis que représente le développement durable pour les entreprises. Nous nous appuyons sur un rapport d'étape d'une recherche menée auprès de la Direction Générale de Danone, un des leaders mondiaux des produits frais, dans le cadre de la création d'une joint venture avec Grameen Bank au Bangladesh. Nous en concluons que la création de nouveaux business models constitue bien une forme particulière de responsabilité sociale, et que les entreprises peuvent s'appuyer sur des partenaires externes afin de mener de telles expérimentations stratégiques.

Mots clés

Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Innovation stratégique – Business model – Danone

INTRODUCTION

«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 évaluée 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 des menaces pèsent sur la biodiversité 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 défis et mutations majeures, les entreprises se questionnent sur leur rôle, et sur les transformations à opérer. La plupart d'entre elles ont adopté un comportement défensif consistant avant tout à réagir aux pressions 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 dépassant les simples contraintes réglementaires. Or, si la littérature sur ce type de stratégie s'est largement développée au cours des dernières années, ces travaux étudient principalement l'impact sur la performance des firmes (voir la revue de littérature de McWilliams *et al.* (2006)), ou encore les facteurs explicatifs d'un tel engagement (Campbell, 2007). Peu d'études proposent de véritables outils à l'attention des managers.

¹UNO, Millenium Assessment Report, avril 2005.

² GIEC, Rapport, Novembre 2007.

L'objectif de cette communication est de montrer, aux chercheurs ainsi qu'aux praticiens, que l'innovation stratégique peut offrir un cadre d'analyse afin d'apporter une réponse possible aux défis que représente le développement durable pour les entreprises. L'innovation stratégique consiste à créer un nouveau « *business models* »³, c'est-à-dire une nouvelle combinaison d'offre et de modes opératoires générant des profits. Nous nous appuyons sur un rapport d'étape d'une recherche menée auprès de la Direction Générale de Danone, un des leaders mondiaux des produits frais, dans le cadre de la création d'une joint venture avec Grameen Bank au Bangladesh.

Dans un premier temps, nous présentons au sein d'un cadre conceptuel les liens théoriques entre développement durable et responsabilité sociétale des entreprises (RSE) d'une part, et innovation stratégique d'autre part. Nous illustrons ensuite ces liens à travers la présentation du cas de Grameen-Danone Foods au Bangladesh, et avant d'en tirer de premiers enseignements.

1. CADRE CONCEPTUEL

Ce cadre théorique a pour objectif de relier la RSE à l'innovation stratégique, et de montrer dans quelle mesure cette dernière peut contribuer à répondre aux enjeux issus de la première.

1.1. DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS

Malgré une littérature abondante, le concept de RSE reste encore flou, et comporte trois différents niveaux.

1.1.1. Définition et niveaux de la RSE

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 »: «Satisfaire les besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire les leurs.» Le développement durable est ainsi défini

³ Les traductions françaises sont : modèle économique ou modèle d'affaires ; afin d'éviter toute confusion, nous retiendrons ici la dénomination anglaise.

comme la recherche d'un équilibre à inventer entre respect de l'environnement, prospérité économique et équité sociale (Bansal, 2004).

La contribution des entreprises au développement durable, reconnue comme un élément clé, est ce que l'Union Européenne a défini comme étant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Cependant, l'expression « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » (RSE) est aujourd'hui privilégiée, car elle apparaît comme moins réductrice et qu'elle correspond mieux à l'appellation anglo-saxonne, *Corporate Social Responsibility*, dans laquelle le terme «social» a une signification plus large, qui englobe les dimensions environnementales et de société.

La majorité des auteurs s'accordent à penser que la RSE est un concept flou et manque d'une caractérisation claire (voir par exemple (McWilliams *et al.*, 2006). Face à ce manque, Campbell (2007) opte pour une approche *a minima* : une entreprise agit de manière responsable si elle ne nuit pas à ses parties prenantes directes, ou du moins, si elle répare les éventuels dommages créés. D'autres chercheurs, dans une vision plus engageante de la RSE, affirment qu'une entreprise peut être considérée socialement responsable lorsque ses actions vont au-delà d'un simple respect de la loi, dans une recherche de bien commun (McWilliams, 2001; McWilliams *et al.*, 2006). Enfin, quelques chercheurs prônent une véritable intégration de la RSE dans la stratégie même de l'entreprise ; ils mettent en garde contre des actions disjointes et non coordonnées, qui correspondent aux pratiques les plus courantes des entreprises. Seule une telle démarche peut être porteuse à terme et de performance de l'entreprise et de bienfait sociétal : car la société et les entreprises sont interdépendantes (Porter et Kramer, 2006). C'est cette dimension volontariste que nous retiendrons dans cette recherche, puisque nous cherchons à décrire des outils à l'attention des managers souhaitant s'engager dans ce type de stratégie.

Mais les auteurs s'accordent également pour dire que la RSE manque de fondements théoriques.

1.1.2. Une littérature abondante aux angles d'étude limités

Schématiquement, deux approches s'opposent en matière de RSE (Gendron, 2000): l'approche moraliste d'une part et l'approche stratégique d'autre part. La première s'inscrit dans le courant dit éthique (*Business Ethics*) (Goodpaster, 1983; Barry et Stephens, 1998; Carroll, 1998; De George, 2000) : elle prône un certain altruisme, consistant à mener des actions en faveur du bien

commun, sans compensation pour l'entreprise. Si elle revêt un certain intérêt, elle n'explique pas par exemple comment un dirigeant doit décider entre plusieurs options légales et éthiques. L'approche stratégique quant à elle, est fondée sur un double postulat. Le premier renvoie à la notion de pérennité de l'entreprise: il est dans l'intérêt de l'entreprise d'agir sur le long terme et d'inscrire la responsabilité sociétale dans sa stratégie. Le second s'inscrit dans la tradition classique : ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la société.

La littérature sur l'approche stratégique, qui retient notre attention dans cette recherche, aborde la RSE sous deux angles principaux : un angle explicatif et un angle dit opportuniste.

Un certain nombre de chercheurs ont en effet cherché à expliquer ce qui pouvait conduire l'entreprise à se comporter de manière socialement responsable. Ainsi, les pressions et leviers institutionnels (réglementations, pressions de la société civile, normes, engagements volontaires, consultations organisées des parties prenantes...) ont été analysés dans le cadre du courant néo-institutionnel (Campbell, 2007). Le même auteur a étudié l'incidence de la situation économique, les entreprises plus fragiles étant moins portées à des actions de RSE. La situation concurrentielle peut elle aussi influencer le comportement des entreprises : les extrêmes (quasi-monopole, ou situation très concurrentielle) apparaissent peu porteurs de RSE (Bagnoli et Watts, 2003). Par ailleurs, l'identité et la culture de l'entreprise jouent un rôle déterminant, même si peu de recherches le démontrent encore (McWilliams *et al.*, 2006). Enfin, certains mettent en avant le rôle déterminant de certaines ressources et compétences acquises par les firmes : capacité d'écoute des parties prenantes, ... (Bansal, 2004).

Le second angle cherche à étudier l'intérêt (en termes de performance ou de pérennité) que peut trouver la firme dans une politique de RSE. De nombreuses recherches se fondent sur la théorie des parties prenantes, ou « stakeholders theory » (Freeman, 1984). Elle stipule qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise -et c'est même une condition de pérennité pour elle-, de prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes, dans la mesure où l'activité de l'entreprise affecte ou peut affecter, directement ou indirectement, ces parties prenantes et dans la mesure où le soutien de ces parties prenantes permet à l'entreprise d'exister. L'approche par les ressources offre un cadre d'analyse alternatif. Ainsi, un comportement de RSE constitue des ressources et capacités organisationnelles, susceptibles de donner un avantage compétitif à l'entreprise (Hart, 1995).

Enfin, la théorie de la firme appliquée à la RSE (McWilliams, 2001) montre que la RSE peut constituer un véritable élément de différenciation, et entretenir ou construire la réputation de l'entreprise.

La littérature existante sur la RSE présentée ci-dessus présentent un certain nombre de limites : outre le manque de définition claire et d'ancrage théorique, la RSE est soit simplement analysée sous l'angle des facteurs explicatifs, soit perçue, en particulier dans l'approche opportuniste, comme moyen de pérennisation de l'entreprise, cette pérennisation étant présentée comme la finalité. Or, il apparaît que le mode de développement contemporain au niveau mondial constitue justement la menace. Vouloir pérenniser les entreprises dans leur fonctionnement actuel contribuerait alors à renforcer cette dernière. La littérature sur la RSE n'envisage pas de remise en cause radicale des modes de fonctionnement en cours ; la RSE est plus abordée comme une conduite du changement utile, ou bien au mieux nécessaire (Porter et Kramer, 2006). Face à l'urgence des défis qui sont à relever, il apparaît que des changements incrémentaux ne suffiront pas. La pensée systémique nous met en garde contre les phénomènes de rétroaction : de petits changements induisent des améliorations à court terme, mais aussi souvent à un aggravement de la situation à plus long terme. A vouloir faire un peu moins mal (émettre un peu moins de CO₂, consommer un peu moins de ressources naturelles,...), le risque est en réalité de continuer à détruire la biosphère et épuiser les ressources de la nature.

Une approche volontariste de RSE doit donc également intégrer une remise en cause radicale de l'entreprise, ce qui l'oblige à imaginer de nouvelles règles du jeu, car les réponses habituelles ne peuvent convenir dans ce nouveau contexte. Or, un courant théorique s'est intéressé aux firmes cherchant à mener ce type de stratégie de changement des règles du jeu.

1.2. L'INNOVATION STRATEGIQUE COMME LEVIER DE LA RSE

Nous expliquerons dans un premier temps le lien théorique entre changement des règles du jeu et innovation stratégique, et détaillerons dans un second temps le cadre d'analyse prescriptif issu de ces recherches.

1.2.1 Du changement des règles du jeu à l'innovation stratégique

Même si certains exemples de modifications des règles du jeu concurrentiel sont anciens (comme par exemple le cas des grands magasins au 19^{ème} siècle), Ramanantsoa (1997) précise que les consultants de McKinsey sont à l'origine de la modélisation du concept (Buaron, 1981). L'ancrage théorique de ce concept peut être trouvé dans l'approche par les ressources.

Saïas et Métais (2001) distinguent historiquement deux courants de pensée majeurs en stratégie, l'adéquation stratégique d'une part et l'intention stratégique d'autre part. Marquant le rejet de l'approche classique, la modification par la firme des règles du jeu concurrentiel s'inscrit résolument dans ce deuxième courant. Ainsi, l'intention stratégique implique une conception volontariste de la stratégie : pour réussir, l'entreprise doit non pas s'adapter à son environnement mais plutôt chercher à le transformer, à changer les règles du jeu.

Les mécanismes permettant d'expliquer ce type de stratégie s'appuient sur la vision, qui renvoie à ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, sous la forme d'une représentation du futur. C'est une ambition, une aspiration formulant ce que l'organisation souhaite devenir dans un futur lointain (Collins et Porras, 1994). La vision présente l'organisation sous le jour d'un futur attractif qui doit être partagé par tous. Ce concept, s'il est éclairant, n'en reste pas moins imprécis et flou, traitant du rêve capable de dynamiser une entreprise. Il est largement critiqué par la sphère académique, notamment pour son absence de scientificité. Tout en acceptant cette critique, Métais (2004) et Dumoulin et Simon (2005) estiment que ce concept est nécessaire à l'explication des mécanismes de changement des règles du jeu concurrentiel.

En effet, la vision met à jour un décalage entre les ressources et aptitudes organisationnelles existantes dans la firme et ce qu'elles devront être. Selon Hamel et Prahalad (1993), il a pour conséquence deux effets. Le premier est l'effet de levier, qui résulte d'un sentiment d'inaction, et qui génère un besoin de maximiser l'utilisation des actifs de la firme, en démultipliant les applications (produits et services). Le second est l'effet de tension, qui résulte, selon Métais (2002), du sentiment d'incompétence auquel se trouvent confrontés les individus grâce à la vision : « ce sentiment d'incompétence amène théoriquement l'organisation à repenser ses cadres de référence pour proposer des stratégies novatrices » (p.5). La vision entraîne une onde de réflexion pour pallier le décalage entre les ressources et le futur désiré : elle crée les conditions nécessaires à la créativité, à l'origine des nouvelles règles du jeu. C'est donc l'exploitation

originale de ses ressources et aptitudes organisationnelles sous la contrainte de la vision qui permet à l'entreprise de modifier les règles du jeu concurrentiel.

L'explication de ces mécanismes, remise en cause par le milieu académique, n'offre pas non plus d'outils opérationnels à destination des managers. C'est pour palier ces manques que des recherches sur ce sujet se sont considérablement multipliées au cours des dernières années. Les noms attribués à ce phénomène de changement des règles du jeu par les chercheurs ou dans la littérature managériale varient selon les auteurs, alors même qu'ils exploitent souvent les mêmes exemples. Les termes métaphoriques de stratégie de rupture, d'innovation stratégique, de stratégie disruptive ou encore de révolution stratégique sont les plus fréquents, et sont utilisés comme des synonymes. Mais c'est sous le terme d'innovation stratégique que se sont développés au cours des dernières années des recherches cherchant à bâtir des outils à destination des managers, souvent dans une démarche résolument prescriptive.

1.2.2. Le cadre d'analyse offert par l'innovation stratégique

Si elles diffèrent par le choix des termes, les définitions de l'innovation stratégique insistent toutes sur l'aspect radical de ce type de stratégie. Certains auteurs, dans une littérature récente et souvent « managériale » introduisent des définitions plus opérationnelles ou du moins, faisant appel à des concepts moins métaphoriques, et conçoivent l'innovation stratégique comme une innovation portant sur le « business model ». Une synthèse des travaux⁴ nous permet d'identifier trois composantes du business model, comme le schématise la **Figure 1** ci-dessous. La première est la proposition de valeur, c'est-à-dire la réponse aux deux questions suivantes : quels sont les produits et les services offerts par l'entreprise et à qui ? La deuxième composante est ce que nous appelons l'architecture de valeur : elle décrit le « comment », c'est-à-dire les modes opératoires de la firme (chaîne de valeur élargie aux fournisseurs, distributeurs, sous-traitants,...). La

⁴ Malgré l'utilisation exponentielle du terme « business model » dans le monde managérial, celui-ci est peu répandu dans le milieu académique. Les rares chercheurs ayant publié sur ce sujet font remarquer que cette notion est encore très floue et que ses définitions ne font pas l'objet d'un consensus (voir en particulier Alt et Zimmerman (2001); Amit et Zott (2001); Chesbrough et Rosembloom (2002) ; Warnier *et al.*,(2004)). La définition retenue ici est issue des travaux de synthèse des auteurs (voir Lehmann-Ortega (2006)).

troisième composante est la traduction financière des deux précédentes: l'équation de profit décrit le chiffre d'affaires généré grâce à la proposition de valeur, ainsi que les structures de coûts et de capitaux engagés résultant de l'architecture de valeur. Le business model peut donc se définir comme les mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur (comprenant sa chaîne de valeur interne et externe), et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profit).

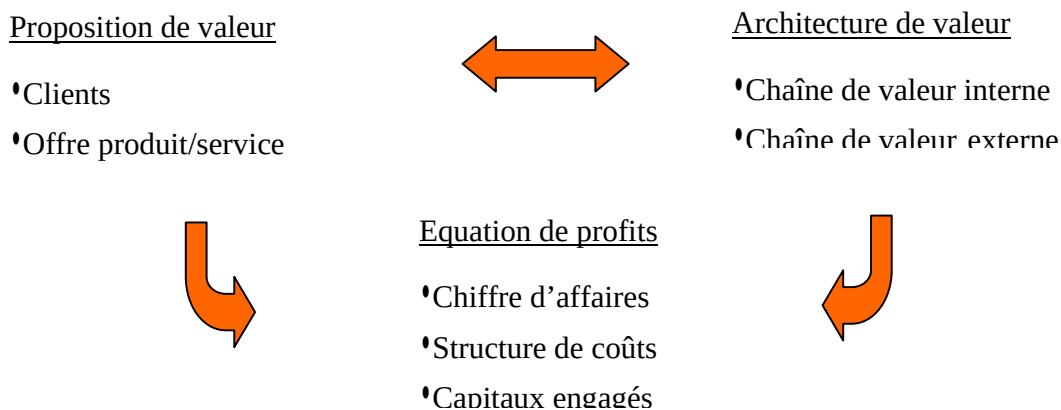


Figure 1 : Composantes du business model

Le business model étant formé de deux composantes majeures⁵, l'innovation stratégique naît de deux sources potentielles : la proposition de valeur au client d'une part et l'architecture de valeur d'autre part, ce qui est corroboré par la littérature académique (Buaron, 1981; Bijon, 1991; Markides, 1997; Kim et Mauborgne, 1999a). Dès lors, nous pouvons définir l'innovation stratégique comme l'introduction réussie dans un secteur d'un business model nouveau, né de la modification radicale de la proposition de valeur pour le client et/ou⁶ de l'architecture de valeur.

Le courant de recherche prescriptif de l'innovation stratégique se propose donc de mettre à disposition des managers un cadre d'analyse permettant d'opérer des changements de règles du jeu. Or, le développement durable impose aux entreprises souhaitant entrer dans une démarche volontariste des contraintes nouvelles, qu'elles ne peuvent réussir à dépasser qu'à travers un

⁵ L'équation de profit n'est en effet que la traduction financière des deux dimensions précédentes.

⁶ Nos travaux nous ont conduits à considérer qu'une innovation stratégique pouvait naître soit d'une modification radicale portant sur l'une seulement des deux composantes du business model, soit d'une modification concomitante des deux composantes, le cas présenté de GDFL présenté plus loin correspondant à ce dernier cas.

changement des règles du jeu. C'est ce qu'ont montré Prahalad (2005) dans son livre « Fortune at the Bottom of the Pyramid » ou encore Anderson et Markides (2007) dans leur article « Strategic innovation at the base of the pyramid ». 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). Si ses travaux offrent de nombreuses prescriptions à destination des entreprises et ont eu un réel retentissement, à la fois dans la sphère académique et managériale, ils ont été récemment critiqués (Seelos et Mair, 2007), et ce pour plusieurs raisons. La critique la plus virulente vient de Karnani (2007) qui accuse Prahalad d'angélisme et de commettre de nombreuses erreurs de jugement. Il affirme que changer les pauvres en consommateurs ne contribue que de manière marginale à réduire la pauvreté : il s'agit plutôt de les considérer comme des producteurs. Par ailleurs, comme le remarque notamment Jaiswal (2007), ces travaux se focalisent sur la composante sociétale du développement durable, négligeant la composante environnementale.

La prise en compte de ces critiques nous amène à penser que les travaux initiaux peuvent être amendés et complétés, notamment en rapprochant les deux courants de recherche – RSE et innovation stratégique – présentés dans ce cadre conceptuel. Nous avons vu en effet que l'innovation stratégique consiste à remettre en cause les règles du jeu, ce qui est justement rendu nécessaire par une politique volontariste de RSE, comme le montre le cas Danone-Grameen.

2. ETUDE DE CAS : DANONE GRAMEEN

Après avoir précisé les caractéristiques méthodologiques et le contexte, le business model nous servira de cadre d'analyse pour présenter l'étude de cas, et souligner ses différents types de profits, en réponse aux critiques de Karnani.

2.1. METHODOLOGIE

Nous utilisons la méthodologie classique d'études de cas (Yin, 1994), afin d'illustrer le lien entre développement durable et innovation stratégique. Cette méthodologie a été privilégiée dans le

cadre d'une démarche exploratoire dont l'objet n'est pas de valider une proposition de recherche mais de confirmer l'intérêt de la grille de lecture de l'innovation stratégique pour la mise en œuvre d'une politique volontariste de RSE. Cette méthodologie est par ailleurs particulièrement adaptée au sujet puisque ce dernier nécessite une nouvelle approche (Eisenhardt, 1989). A l'aide de cette étude de cas, de nature descriptive, nous ne tentons pas d'expliquer l'objet étudié- un business model répondant aux exigences d'une politique volontariste de RSE- au sens d'une recherche de causalité, mais nous proposons plutôt une description visant à en améliorer la compréhension (Charreire et Durieux, 1999).

L'accès aux données du cas a été facilité par la responsabilité pédagogique d'un des auteurs, l'amenant à entretenir une relation privilégiée avec la Direction Générale de Danone sur les thématiques du développement durable. Par ailleurs, elle a eu à superviser des étudiants participant à la mise en place de l'activité au Bangladesh, où elle a pu aussi directement collecter des données. On peut considérer que les auteurs ont donc eu un rôle d'observation participante, et plus particulièrement celui d'un « participant observateur » (Baumard *et al.*, 1999). Cette situation présente un compromis entre le « participant complet », qui cache son rôle de chercheur, et « l'observateur qui participe », dont le rôle de chercheur est clairement affirmé.

Ces données primaires ont été complétées par l'analyse de données secondaires issues de la presse.

2.2 CONTEXTE

Le 16 Mars 2006 est officiellement créée la Grameen-Danone Foods Ltd (GDFL), joint venture entre la Grameen Bank, banque de micro-crédit, fondée par Muhammad Yunus, et de l'entreprise française Danone. Au-delà de la rencontre entre deux hommes, M. Yunus et F. Riboud, cette création est aussi le résultat de la rencontre de deux démarches. En effet, la Grameen Bank s'est engagée depuis peu dans une stratégie de diversification, en investissant les domaines de la santé et de l'alimentation, d'une part, et en créant des projets d'un nouveau type, dits « *social business* »⁷, d'autre part. Danone, par ailleurs, est investi, selon la volonté du Président et du Conseil d'Administration, dans une double démarche économique et sociétale (dans la lignée du

« double projet économique et social » d'Antoine Riboud). Dans le cadre de cette démarche, la mission du Groupe avait évolué au début des années 2000, de : « contribuer à la santé par l'alimentation » à « contribuer à la santé par l'alimentation du plus grand nombre ». Un projet plus global, dit « *Dream* », consistant à lancer des produits accessibles en prix a ainsi déjà été mené en Indonésie et en Afrique du Sud.

Le projet bangladais marque une nouvelle étape pour Danone : il se dit avant tout à finalité sociale et vise une rentabilité limitée. Ainsi, les 3% de profit prévus doivent ainsi être réinvestis dans la construction de nouvelles usines, afin de mailler à terme le Bangladesh avec 50 usines. Le projet Grameen-Danone est co-conçu par les dirigeants des deux organisations, avec pour mission : « Réduire la pauvreté par le biais d'un nouveau type de business qui apportera, de manière journalière, une alimentation saine aux plus pauvres. » Les objectifs spécifiques sont : 1) Proposer un produit à forte valeur ajoutée sur le plan nutritionnel ; 2) Créer de l'emploi ; 3) Préserver l'environnement ; 4) Etre économiquement viable.

Le Bangladesh est une opportunité pour Danone, qui n'est pas encore présent dans le pays. Cependant, la mission et les objectifs ainsi définis ne peuvent pas être atteints par une simple duplication au Bangladesh du business model habituel de Danone (positionnement haut de gamme, vente par la grande distribution, marketing grand public, production centralisée et transport). En effet, les conditions sont radicalement différents (infrastructures, réseau de distribution, populations visées...). Danone a donc dû remettre en cause les règles du jeu habituelles afin de répondre à ces objectifs volontaristes de RSE, en créant un nouveau business model.

2.3. PRESENTATION DU BUSINESS MODEL DE GRAMEEN-DANONE FOOD LTD

Nous présentons le business model de GDFL à partir des trois composantes identifiées dans le cadre conceptuel : la proposition de valeur, l'architecture de valeur, et l'équation de profit.

⁷ M. Yunus présente en détail ses idées dans son ouvrage : *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Publicaffairs, Philadelphia, 2007.

2.3.1. La proposition de valeur

La volonté de GDFL est d'« aider les enfants du Bangladesh à être en bonne santé » en leur proposant « un produit nutritif et sain qu'ils puissent consommer de manière journalière ». Le « Shoktidoi⁸ », produit par l'usine GDFL de Bogra, a été conçu dans cette optique. Son prix a été fixé à 5 BDT par portion de 80 grammes, soit environ 6 centimes d'Euro. Il peut donc être acheté régulièrement, même par les familles bangladaises les plus pauvres.

C'est un yaourt fabriqué à partir de lait de vache, de mélasse de datte et de sucre. Il contient naturellement du calcium et des protéines, éléments essentiels pour la croissance et la solidité des os. Ses ferments, vivants, permettent de réduire la sévérité et la durée des épisodes de diarrhée. Le Shoktidoi est également enrichi en micronutriments. Un pot de 80 grammes suffit ainsi à couvrir 30% des besoins journaliers d'un enfant en vitamine A, fer, zinc et iode. Ce produit a été développé en partenariat avec l'ONG GAIN⁹.

2.3.2. L'architecture de valeur

L'architecture de valeur peut être présentée à partir des trois processus principaux de GDFL : l'approvisionnement, la production et la distribution.

- *L'approvisionnement*

GDFL privilégie le recours à des ingrédients disponibles localement pour plusieurs raisons : la réduction des coûts de matières premières (pas de frais d'importation, logistique simplifiée), la minimisation de sa consommation d'énergies fossiles (moins de transports), et la volonté de favoriser le développement de communautés locales et lutter contre l'exode rural. Les deux ingrédients principaux sont le lait et la mélasse de dattes.

Le lait est l'ingrédient majeur du « Shoktidoi ». Le coût auquel GDFL l'achète est donc critique et conditionne la pérennité du business model de l'entreprise. Or, le marché du lait au Bangladesh est très largement informel. De manière à ne pas entrer en concurrence avec d'autres acheteurs de

⁸ Shoktidoi, littéralement « yaourt qui rend fort ».

⁹ GAIN: Global Alliance for Improved Nutrition.

lait, et d'éviter ainsi une augmentation du cours du lait, déjà élevé, GDFL a choisi de développer des micro-fermes, afin de bénéficier de son propre réseau d'approvisionnement. Des micro-crédits ont été proposés par la Grameen Bank à des éleveurs potentiels. Ceux-ci ont acheté une ou plusieurs vaches, fournissent le lait qu'elles produisent à GDFL, qui, en retour, leur garantit un prix fixe toute l'année et les aide à améliorer rendement et qualité par le biais de conseils délivrés par le vétérinaire de l'entreprise. Les micro-fermes comptent actuellement quatre vaches en moyenne.

La mélasse de datte est une forme de sirop produit naturellement par les dattiers. Contrairement à la mélasse de betterave ou de canne, elle n'est pas un résidu de la production de sucre. Concentrée artisanalement dans certaines régions du Bangladesh, la mélasse de datte est très appréciée par les populations locales car elle donne un goût prononcé aux recettes auxquelles elle est intégrée. Son pouvoir sucrant est environ 70% de celui du sucre. Elle est en revanche beaucoup moins couteuse. GDFL prévoit de développer des fermes existantes pour s'approvisionner en mélasse de datte. Des micro-crédits seront proposés aux fermiers par la Grameen Bank. Ainsi, ceux-ci pourront automatiser leurs installations pour produire, en plus grande quantité, un ingrédient de meilleure qualité. GDFL achètera leur production annuelle, récoltée durant l'hiver (mois de novembre et décembre), à prix fixe. Par ailleurs, GDFL étudie la possibilité de remplacer la mélasse par d'autres édulcorants, tels la stevia, hypercalorique et supportant des variations de températures de PH importantes. Utilisés au Brésil, Japon et en Chine, le développement d'une filière d'exploitation de la stevia peut s'avérer intéressante.

- La production

Pour réduire les coûts de production et ainsi respecter l'objectif d'un prix de vente du Shotkidoi à 5 BDT, un process de production de yaourt optimisé a été mis en place par GDFL. Le lait est tout d'abord réceptionné, c'est à dire refroidi et envoyé dans un tank de stockage en attendant d'être utilisé. Pour démarrer une production, il est expédié dans le tank de mixage. Là, le lait, le sucre, la mélasse de datte et les micronutriments sont ajoutés. Le mélange obtenu passe dans un homogénéisateur puis dans un stérilisateur. Ensuite, il est expédié dans un tank de fermentation à l'intérieur duquel, comme son nom l'indique, le yaourt fermente, et ce pendant environ 9 heures. Enfin, le produit fini est mis en pot et stocké dans une chambre froide. Afin de minimiser plus encore l'investissement nécessaire à la construction d'une usine GDFL telle que celle de Bogra, il

est envisageable de n'utiliser qu'un seul tank pour réaliser les opérations de pasteurisation et de fermentation. L'usine de Bogra est petite en taille (500m² de superficie) et à une capacité environ 30 fois inférieure aux usines européennes de Danone.

- *La distribution*

Plusieurs réseaux de distribution coexistent au Bangladesh : les supermarchés indépendants sont principalement situés dans les quartiers riches de Dhaka, des petits magasins situés dans les zones plus densément peuplées et enfin, le réseau informel des marchés municipaux et des vendeurs en porte-à-porte, de loin le plus développé.

Deux systèmes de distribution ont été mis en place pour distribuer le Shoktidoi produit par l'usine de Bogra. La vente en porte-à-porte est assurée par les « Grameen Ladies », qui sont, dans chaque village où des personnes bénéficient de micro-crédits de Grameen, les femmes affectées en tant que responsable du suivi des crédits. Bien qu'analphabètes, elles sont formées de manière à délivrer un message nutritionnel développé en partenariat avec Danone et GAIN¹⁰ et touchent une commission sur chacun des pots qu'elles vendent : elles ne sont pas de employées de GDF. On considère qu'elles peuvent démarcher 200 foyers par jour. Elles disposent d'ailleurs d'un nouveau crédit de Grameen afin de leur permettre d'acheter le matériel et un stock de produits. Les invendus ne sont pas repris.

En marge de la distribution en porte-à-porte, le Shoktidoi est également vendu dans des échoppes déjà existantes, qui proposent toute sorte de produits, principalement alimentaires.

2.3.3. L'équation de profit

Etant donné le caractère social de GDFL, plusieurs sources de profits peuvent être identifiées, au-delà du profit économique : le profit nutritionnel et le profit social, obtenus en limitant l'impact environnemental.

- *Le profit économique*

10 GAIN : Global Alliance for Improved Nutrition, ONG partenaire du projet.

L'objectif de GDFL est, comme le rappelle Yunus, de créer une entreprise dont l'ambition n'est pas de maximiser les profits mais de servir les intérêts de la population, sans pour autant subir de pertes. GDFL doit donc être économiquement viable, financièrement autosuffisant, et ne doit nécessiter aucune subvention. GDFL ne doit pas être déficitaire, mais les profits enregistrés par l'entreprise seront réinvestis pour dupliquer le modèle développé à Bogra. Le point mort devrait être atteint dès 2008. Les capitaux engagés ont été minimisés : par exemple, l'usine de Bogra a coûté 600 000 Euros¹¹.

- *Le profit nutritionnel*

Il contient naturellement du calcium et des protéines, éléments essentiels pour la croissance et la solidité des os. Par ailleurs, le « Shoktidoi » est enrichi en micronutriments. Un pot de 80 grammes suffit ainsi à couvrir 30% des besoins journaliers d'un enfant en vitamine A, fer, zinc et iode. Ses ferments, vivants, permettent de réduire la sévérité et la durée des épisodes de diarrhée. Le Shoktidoi devrait donc avoir un impact nutritionnel fort sur les enfants de 3 à 15 ans, le consommant régulièrement.

- *Le profit social*

Les emplois ont été créés localement à la fois dans les micro-fermes, l'usine et la distribution.

L'usine GDFL de Bogra a été pensée de manière à privilégier le recours à de la main-d'œuvre locale plutôt que l'usage de machines sophistiquées. Ce choix est inspiré par une volonté forte de créer de l'emploi mais aussi par le souci de ne pas rencontrer de problèmes récurrents de maintenance des équipements. Lorsqu'elle aura atteint sa capacité de production maximale (d'ici 3 ans), l'usine de Bogra emploiera environ 50 personnes à temps plein. Des travailleurs handicapés seront intégrés à cette équipe.

Par ailleurs, GDFL prévoit à terme l'installation de 3000 micro-fermes sur tout le territoire, et l'activité des Grameen-Ladies a pu s'étendre grâce à la distribution du yaourt.

Le volet social du projet s'étend au delà des limites de l'usine, GDFL étant vecteur de développement sur toute la chaîne, des approvisionnements au client final. Ainsi, par le développement de l'emploi local n'entrant pas en concurrence avec les réseaux existants, GDFL

¹¹ A titre de comparaison, Nestlé a récemment déboursé 47 millions d'Euros par au Brésil pour construire une

participe à la lutte contre l'exode rural, à l'origine de nombreux maux dans les sociétés des pays en voie de développement. Par ailleurs, Danone espère associer les populations locales dans le capital, l'investissement initial dans les usines étant relativement faible. Franck Riboud espère créer ainsi des entrepreneurs locaux qui seront également actionnaires du projet.

GDFL a donc fait de ses consommateurs également des producteurs, comme le recommande Karnani (2007).

- *Le profit environnemental*

La politique environnemental s'articule autour d'un emballage écologique et d'une volonté d'économie d'énergie.

Les pots de yaourt sont produits en utilisant du PLA (Poly Lactic Acid) élaboré à partir d'amidon de maïs, donc totalement biodégradable lorsque placé dans un milieu respectant certaines conditions de température et d'hygrométrie. Pour dégrader les résidus de PLA utilisés dans l'usine, un bio digesteur est installé dans l'enceinte de l'usine GDFL de Bogra. Il produit du biogaz (mélange de CO₂ et de méthane) récupéré et utilisé dans le cadre de différentes applications de chauffage et d'éclairage. Par ailleurs, dans le réseau d'échoppe, les clients s'approvisionneront avec leur propre récipient métallique.

De manière à réduire le recours aux énergies fossiles, l'usine GDFL de Bogra a été conçue pour éviter au maximum les gaspillages d'électricité (lampes à économie d'énergie, minuteurs et interrupteurs généraux pour l'éclairage, etc.). La dimension géographique du projet n'engendre pas de surcout environnemental lié aux transports. La distribution d'une partie de la production par des *rickshaw vans*¹² est 100% exempte de l'utilisation de gaz naturel ou de pétrole. Un système novateur et sans équivalent au Bangladesh a été ajouté à la station de traitement des eaux usées installée dans le cadre de la construction de l'usine GDFL de Bogra. Il s'agit d'un système de production de biogaz par digestion anaérobie des effluents engendrés consécutivement à la production de « Shoktidoi ». Ce biogaz, auquel est ajouté celui produit par le bio digesteur servant à la dégradation des chutes de PLA de l'usine, sert à diverses applications telles que l'éclairage du mur d'enceinte de l'usine par le biais de lampes à gaz ou la cuisson des aliments dans la cantine de l'usine, au moyen de plaques chauffantes.

usine dont l'objectif est similaire.

¹² Triporteurs

Les visées sociales et environnementales ne vont donc pas à l'encontre de la pérennité économique de l'activité, mais se complètent. Le projet de GDFL répond ainsi aux critiques émises notamment par Karnani (2007) quant au profit largement économique retiré par les entreprises impliquées dans les expériences décrites par Prahalad (2005), et montre l'intérêt de faire des consommateurs pauvres des producteurs. Devenu opérationnel en 2006, le business model de Grameen-Danone au Bangladesh poursuit son amélioration au quotidien, comme toute nouvelle entreprise. Nous pouvons ainsi faire un retour à la théorie en nous interrogeant sur les apports du cas.

3. LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS DU CAS

Cette étude de cas nous a montré comment se concrétise empiriquement une vision aboutissant à changer les règles du jeu. En particulier, nous pouvons mettre en lumière deux facteurs pour leur importance dans cette concrétisation: l'intérêt d'une démarche partenariale ainsi que l'importance de l'expérimentation stratégique, même si ces enseignements ne sont pas propres aux nouveaux business models répondant aux défis d'une RSE volontariste.

3.1. LES INTERETS DE LA COOPERATION

Le business model de Grameen-Danone est issu de la coopération entre Grameen Bank et Danone, mais a également bénéficié de nombreux autres apports de partenaires, tels que l'ONG GAIN ayant défini et contribué à développer les caractéristiques nutritives du produit. A l'opposé du paradigme concurrentiel (Porter, 1980), le paradigme relationnel met principalement l'accent sur la coopération (Dyer et 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 du 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.

Comme l'ont souligné Seelos et Mair (2007) dans leurs propres études de cas, ces éléments théoriques permettent de comprendre les apports pour Danone et Grameen. Danone a bénéficié de la connaissance approfondie de Grameen du marché du Bangladesh, ainsi que de son réseau des Grameen Ladies, déjà existant. Sans cette ressource spécifique, Danone aurait mis beaucoup plus de temps à développer son réseau de distribution, d'autant plus que les Grameen Ladies bénéficient d'une bonne notoriété dans ce pays. Pour sa part, Grameen n'a pas d'expérience dans les produits alimentaires, et la joint venture lui permet d'élargir son champ d'activité. De même, l'ONG qui a développé le yaourt a compris que ce produit serait rapidement disponible sur le marché, tandis que Danone a trouvé des spécialistes des besoins nutritionnels dans des marchés défavorisés, que l'entreprise connaît mal. Andreasen (1996) a souligné les profits que peuvent retirer les ONG à ce type d'alliance, de nature stratégique et non simplement marketing. Ces partenariats sont d'autant plus productifs et moins risqués qu'ils ont lieu entre acteurs non directement concurrents.

Ces exemples montrent que l'innovation stratégique peut 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 business model à des partenaires, c'est-à-dire en élargissant son architecture de valeur, les firmes bénéficient de ressources nouvelles.

La coopération apparaît donc comme une conséquence de l'effet de levier né de la vision : couplé à la connaissance marché de Grameen, le savoir faire marketing de Danone, qui peut être considéré comme une ressource, a été démultiplié et a pris une forme nouvelle.

3.2. L'IMPORTANCE DE L'EXPERIMENTATION STRATEGIQUE

On pourrait reprocher à la joint venture créée par Grameen et Danone d'être au final très modeste, et anecdotique en termes de chiffre d'affaires pour le Groupe Danone. Cependant, la Direction Générale de cette entreprise ne l'envisage pas comme une fin en soi, mais comme un modèle à dupliquer. On peut alors dire que la mise en place de l'usine de Bogra correspond au test, c'est-à-dire à l'expérimentation d'un nouveau business model, qui sera décliné à l'issue d'une première phase d'apprentissage.

En effet, la mise en œuvre d'une innovation stratégique 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. L'expérimentation stratégique apparaît dans la littérature comme une forme spécifique d'acquisition de savoir. Dans la démarche stratégique « classique », l'apprentissage se fait dans la phase préliminaire du diagnostic : les analyses, les études et les recherches effectuées lors de cette phase préalable conduisent à des choix stratégiques consignés sous forme de plan. Or, le caractère fondamentalement novateur de l'innovation stratégique rend peu efficaces et utiles de simples études de marché ou l'interrogation des clients dans le cadre d'études statistiques. En effet, ces derniers ne sont pas capables de se projeter dans cette nouveauté (Moingeon et Métais, 1999; Kim et Mauborgne, 1999a; Gilbert, 2003). L'apprentissage doit donc provenir d'une autre voie, qui peut être l'expérimentation stratégique (Slocum Jr. et McGill, 1994; Govindarajan et Trimble, 2004). Celle-ci peut se décrire comme un processus essai-erreur dans laquelle chaque essai génère une nouvelle connaissance sur un problème (Thomke, 1998). L'apprentissage issu de l'expérimentation est fondamental pour résoudre des problèmes pour lesquels les issues sont incertaines et lorsque des sources d'informations critiques sont inexistantes ou non disponibles. Concrètement, l'expérimentation stratégique consiste à confronter l'idée de l'innovation stratégique à une partie du marché (géographique ou type de client) et peut s'assimiler à un test. Ainsi, la phase d'analyse est inadaptée et l'apprentissage provient de la mise en œuvre effective, même à titre expérimental, de la stratégie. Hamel (1998) recommande ainsi aux entreprises de lancer une série de petites expérimentations, minimisant le risque, maximisant le taux d'apprentissage de l'entreprise, afin d'identifier le potentiel de réussite d'une stratégie.

L'expérimentation apparaît donc comme une forme de stratégie tâtonnante, telle que définie par Avenier (1997), c'est-à-dire à mi-chemin entre stratégie émergente et stratégie délibérée. En effet, comme la première, une stratégie tâtonnante reste fondée sur le principe d'intention, celle-ci étant sans cesse reconsidérée à la lueur des situations qui émergent. Comme la seconde, elle s'inscrit dans une perspective normative, et se conçoit comme un schéma d'action conçu intentionnellement. Cette description correspond bien aux politiques volontaristes de RSE, qui relèvent d'une logique d'intention, mais qui ne peuvent recourir à une approche trop normative car elles s'inscrivent dans un environnement qu'elles contribuent à remodeler.

L'expérimentation stratégique permet donc de revisiter un certain nombre de postulats de base et s'apparente à ce titre à un apprentissage en double boucle (Argyris, 1977), appelé également apprentissage de second ordre (Lant et Mezias, 1992). 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. Afin de favoriser un apprentissage en double boucle nécessaire dans le cadre d'une politique volontariste de RSE, l'entreprise peut avoir recours à une démarche d'expérimentation. Il s'agit là d'une conséquence de l'effet de tension, qui pousse la firme à modifier ses cadres de référence.

Mais qui plus est, cet apprentissage ne doit pas se cantonner au nouveau business model et peut conduire également à une remise en cause du business models dominant. Ainsi, Danone étudie actuellement les possibilités de transférer dans ses usines dans les pays développés certaines techniques imaginées pour le Bangladesh, notamment les initiatives environnementales de l'usine.

Ainsi, l'apprentissage lié au nouveau business model développé par Danone au Bangladesh ne fait que commencer, comme le suggère la très forte implication de la Direction Générale de l'entreprise dans ce projet.

Coopération et expérimentation apparaissent donc comme des concrétisations des effets de tension et de levier émanant de la vision.

CONCLUSION

A travers la description des actions menées par la joint venture Grameen-Danone au Bangladesh, nous avons montré que les recherches sur l'innovation stratégique pouvaient apporter des éclairages aux entreprises en quête d'une politique volontariste de développement durable, conduisant à changer les règles du jeu. En effet, la nouvelle mission du Groupe Danone l'a conduit à bâtir une vision commune avec le Groupe Grameen, aboutissant à un nouveau business model permettant de contribuer à la santé des enfants du Bengladesh, en complète rupture avec les offres et modes opératoires traditionnels de Danone sur ses principaux marchés. Les premiers

enseignements à retirer de l'étude de cas sont les intérêts d'une coopération avec d'autres acteurs ainsi que la possibilité de démarrer localement et d'accroître petit à petit la portée du nouveau modèle, ce qui facilite l'apprentissage tout en réduisant les risques. L'analyse du cas a donc bien illustré comment se concrétise une vision pour aboutir à un changement des règles du jeu.

Cette étude comporte bien entendu des limites, notamment l'impossibilité de généralisation des enseignements retirés de cette étude de cas. En effet, d'autres cas de même nature devront être étudiés afin de valider l'importance de la coopération et de l'expérimentation. Par ailleurs, d'autres enseignements restent à tirer de ce cas, notamment celles des incidences de ce type de stratégie sur les relations avec les actionnaires.

Cependant, les analyses présentées dans cette communication nous paraissent néanmoins d'ores et déjà utiles, à plusieurs titres. Tout d'abord, sur le plan théorique, il nous paraît intéressant d'élargir la notion d'équation de profit du business model au-delà de la simple dimension économique, pour tenir compte des profits sociaux et environnementaux, qui pourraient être reliés à la théorie des parties prenantes. Ensuite, nous contribuons à compléter les travaux de Prahalad (2005) afin de tenir compte des critiques de ces recherches, émises notamment par Karnini (2007) et Jawson (2007). De plus, notre étude s'inscrit dans un cadre prescriptif, alors que les recherches sur le développement durable sont fréquemment cantonnées à une approche critique. Ensuite, comme le recommande Martinet (2006) pour les chercheurs dans le champ du développement durable, nous avons analysé de près des instrumentations inventées dans la pratique « afin d'en opérer l'analyse critique et de coopérer à la conception d'outils nouveaux » (p.30). En effet, le cadre d'analyse présenté dans la partie conceptuelle sur l'innovation stratégique peut devenir une grille de lecture pour les managers désireux d'identifier de nouveaux business models, en éclairant le processus à suivre. Cette remarque constitue par ailleurs une autre limite de notre étude : si le business model apparaît comme un concept intéressant et pertinent, les entreprises doivent apprendre à le manipuler et à le déployer pour construire leur action. En tant que tel, il ne s'agit bien plus d'un cadre d'analyse que d'un véritable outil à mettre en œuvre : ce dernier reste à construire dans de futures recherches.

Au final, il nous semble que la mise en lumière de la possibilité de conjuguer développement durable et croissance envoie un message fort aux entreprises. Ces messages se veulent résolument optimistes envers des managers qui peinent à trouver les voies d'une politique réellement

volontariste de RSE. Il s'agit d'ailleurs là de la principale perspective dans laquelle s'inscrit notre travail : la volonté d'identifier et d'accompagner, dans le cadre d'une recherche action, des entreprises désireuses de s'engager sur cette voie. En ce sens, cette communication ne constitue donc qu'un rapport d'étape.

BIBLIOGRAPHIE

- Alt, R. et Zimmermann, H.-D., (2001), "Preface: Introduction to Special Section on Business Models." *Electronic Markets*, Vol.11, n°1, p. 3-9.
- Amit, R. et Zott, C., (2001), "Value Creation in E-Business." *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°6/7, p. 493.
- Anderson, J. et Markides, C., (2007), "Strategic Innovation at the Base of the Pyramid", *MIT Sloan Management Review*, Vol.49, n°1, p. 83-88.
- Andreasen, A. R., (1996), "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner", *Harvard Business Review*, Vol.74, n°6, p. 47-59.
- Argyris, C. (1977), Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55:5, 115.
- Avenier, M.-J. (1997), "La Stratégie "Chemin Faisant"", Economica, Paris.
- Bagnoli, M. et Watts, S., (2003), "Selling to Socially Responsible Consumers: Competition and the Private Provision of Public Goods", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.12, p. 419-445.
- Bansal, P., (2004), "Evolving Sustainability : A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal*, Vol.26, p. 197-218.
- Barry, B. et Stephens, C. U., (1998), "Objections to an Objectivist Approach to Integrity", *Academy of Management Executive*, Vol.23, n°1, p. 162-169.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (1999), "La Collecte Des Données Et La Gestion De Leurs Sources", In *Méthodes De Recherche En Management*, R. Thietart (dir.), Paris, Dunod, pp. 224-256.
- Benavent, C. et Verstraete, T. (2000), "Entrepreneuriat Et Ntic: Construction Et Régénération Des Business-Model", In *Histoire D'entreprendre - Les Réalités De L'entrepreneuriat*, EMS (dir.), Caen, pp. 80-95.
- Bijon, C. (1991), "Les Stratégies De Rupture", Seuil, Paris.
- Buaron, R., (1981), "New Game Strategies", *The McKinsey Quarterly*, p. 24.
- Campbell, J. L., (2007), "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Vol.32, n°3, p. 946-967.
- Carroll, A. B., (1998), "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business & Society Review*, n°100/101, p. 1-8.

- Charreire, S. et Durieux, F. (1999), "Explorer Et Tester: Les Deux Voies Pour La Recherche", In *Méthodes De Recherche En Management*, R. Thietart (dir.), Paris, Dunod, pp. 57-81.
- Chesbrough, H., (2007), "Why Companies Should Have Open Business Models", *MIT Sloan Management Review*, Vol.48, n°2, p. 21-28.
- Chesbrough, H. et Rosenbloom, R. S., (2002), "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies." *Industrial & Corporate Change*, Vol.11, n°3, p. 529-555.
- Collins, J. et Porras, J. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York.
- Davis, J., (1992), "Ethics and Environmental Marketing", *Journal of Business Ethics*, Vol.11, n°2, p. 81-87.
- De George, R. T., (2000), "Business Ethics and the Challenge of the Information Age", *Business Ethics Quarterly*, Vol.10, n°1, p. 63-72.
- Dumoulin, R. et Simon, E., (2005), "L'impossible Réplication D'une Stratégie De Rupture En Pme", *Revue Française de Gestion*, Vol.31, n°155, p. 75-95.
- Dyer, J. et Singh, H., (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, n°4, p. 660-679.
- Eisenhardt, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p. 532.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management, a Stakeholders Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Gendron, C., (2000), "Le Questionnement Éthique Et Sociale De L'entreprise Dans La Littérature Managériale", *Cahier de recherche du CRISES, UQUAM*, n°4, p. 74.
- Gilbert, C., (2003), "The Disruption Opportunity." *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, n°4, p. 27.
- Goodpaster, K. E., (1983), "The Concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.2, n°1, p. 1-22.
- Govindarajan, V. et Trimble, C., (2004), "Strategic Innovation and the Science of Learning." *MIT Sloan Management Review*, Vol.45, n°2, p. 67-75.
- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19:4, 293.
- Hamel, G., (1998), "Strategy Innovation and the Quest for Value." *Sloan Management Review*, Vol.39, n°2, p. 78-86.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K., (1993), "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, Vol.71, n°2, p. 75.
- Hart, S., (1995), "A Natural Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°4, p. 986-1014.
- Jaiswal, A. K. (2007), Fortune at the Bottom of the Pyramid: An Alternative Perspective. Working Paper n°2007-07-13, Indian Institute of Management.

- Karnani, A., (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty", *California Management Review*, Vol.49, n°4, p. 90-111.
- Kim, C. et Mauborgne, R. (1999a), Creating New Market Space. *Harvard Business Review*, 77:1, 83.
- Lant, T. K. et Mezias, S. J. (1992), An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 3:1, 47.
- Lehmann-Ortega, L., (2006), *L'innovation Stratégique: Caractérisation, Typologie Et Accessibilité Aux Entreprises Existantes*. Thèse, Université Paul Cézanne, Aix-en-Provence.
- Markides, C., (1997), "Strategic Innovation." *Sloan Management Review*, Vol.38, n°3, p. 9-24.
- Martinet, A. C., (2006), "Le Développement Durable Sera-T-Il Durable?" *Gestion 2000*, Vol.23, n°1, p. 29-30.
- Martinet, A. C., Reynaud, E. (2004), "Entreprise durable, finance et stratégie ", *Revue française de gestion*, n°152, p. 121-136.
- McWilliams, A., (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.26, n°1, p. 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. et Wright, P. M., (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, Vol.43, n°1, p. 1-18.
- Métais, E., (2002), "Comment Dépasser Le Débat Entre Approche Par Les Ressources Et Approche Par L'industrie: Vers La Notion De Polyvalence Stratégique", *Revue Française de Gestion*, Vol.28, n°138, p. 33-48.
- Métais, E. (2004), *"Stratégie Et Ressources De L'entreprise: Théorie Et Pratique"*, Economica, Paris.
- Moingeon, B. et 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*, n°677/1999.
- Porter, M. E. (1980), *"Competitive Strategy"*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R., (2006), "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84, n°12, p. 78-92.
- Prahalad, C. K. (2005), *"The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits"*, Wharton School Publishing, Philadelphia.
- Ramanantsoa, B. (1997), "Stratégie," In *Encyclopédie De Gestion*) Paris, pp. 3026.
- Reynaud, E. et Rollet, A. (2001), "Les compétences centrales "environnement" comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité ", *Management stratégique : actualités et futur de la recherche*, Martinet A. C. et Thiétart R. A. (coord.), Vuibert, Paris, p. 303-324

- Saïas, M. et Métais, E., (2001), "Stratégie D'entreprise : Évolution De La Pensée", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, n°1, p. 183-213.
- Seelos, C. et Mair, J., (2007), "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View", *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, n°4, p. 49-63.
- Slocum Jr., J. W. et McGill, M. (1994), The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere. *Organizational Dynamics*, 23:2, 33.
- Thomke, S. H. (1998), Managing Experimentation in the Design of New Products. *Management Science*, 44:6, 743.
- Warnier, V., Lecocq, X. et Demil, B. (2004), *Le Business Model: L'oublié De La Stratégie?*, Communication, XIIIème conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine.
- Yin, R. K. (1994), *"Case Study Research, Design and Methods"*, (2nd ed.), Sage Publications, Newbury Park.